



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:**

**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA**

**“PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA ELÉCTRICA  
RIOBAMBA S.A. AGENCIA CHUNCHI, CANTÓN CHUNCHI, PROVINCIA  
DE CHIMBORAZO EN EL PERIODO 2014-2018”**

**AUTORES:**

**BÉLGICA VIVIANA CEPEDA LEMA**

**ÁNGELO ANDRÉS DUCHE CAMPOS**

**RIOBAMBA-ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Nosotros, Bélgica Viviana Cepeda Lema y Ángelo Andrés Duche Campos, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 13 de enero del 2016

Bélgica Viviana Cepeda Lema

060384434-1

Ángelo Andrés Duche Campos

060459387-1

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se la dedicamos a nuestro Dios quién supo guiarnos por el camino correcto, darnos fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A nuestros padres, familiares por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, quienes nos han dado todo lo que somos como personas, nuestros valores, nuestros principios, nuestro coraje para conseguir nuestros objetivos.

A nuestros amigos por estar siempre ahí impulsándonos a seguir adelante.

A nuestra hija Anita Valeria quien ha sido y es nuestra motivación, inspiración y felicidad.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”

Thomas Chalmers

## **AGRADECIMIENTO**

El desarrollo de este trabajo de titulación representa la culminación de una etapa importante de nuestra vida estudiantil y el comienzo de un gran desafío profesional, por lo que agradecemos infinitamente:

A nuestro Dios por su inmensa bondad al habernos bendecido con una familia amorosa, comprensiva, quienes siempre han estado a nuestro lado apoyándonos de manera incondicional.

A todos nuestros amigos, y compañeros de la ESPOCH - FADE, personas que albergaron tantas expectativas y que sin duda ejercieron un papel protagónico en el cumplimiento de las mismas.

A cada uno de nuestros maestros que nos infundieron un espíritu de continua superación.

De igual manera un profundo agradecimiento al Ing. Juan Aguilar y al Ing. Diego Vallejo, Director y Miembro del trabajo de titulación, por la invalorable ayuda y orientación para la realización de esta investigación.

Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida estudiantil a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestra vida. Algunas están aquí con nosotros y otras en nuestros recuerdos y en nuestro corazón, sin importar en donde estén queremos darles las gracias por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	I
Certificación del tribunal .....	II
Declaración de autenticidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice general.....	VI
Índice de cuadros .....	IX
Índice de graficos.....	X
Resumen ejecutivo .....	XI
Abstract.....	XII
Introduccion .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.2 Formulación del problema .....	4
1.2.1 Delimitación del Problema .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1 Antecedentes históricos .....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.2.1. Plan de gestión financiera .....	9
2.2.1.1. Plan .....	9
2.2.1.2. Tipos de Planes .....	9
2.2.2. Gestión .....	10
2.2.2.1. Funciones de la gestión.....	10
2.2.2.2. Tipos de gestión .....	11
2.2.2.3. Proceso de gestión .....	13
2.2.2.4. Elementos de gestión .....	13

2.2.2.5.	Gestión financiera .....	14
2.2.2.6.	Objetivo de la gestión financiera .....	18
2.2.2.7.	Toma de decisiones en la gestión financiera .....	19
2.2.2.8.	Áreas relacionadas con la gestión financiera .....	20
2.2.2.9.	Objetivo Financiero .....	22
2.2.3.	La gestión financiera en las empresas públicas .....	24
2.2.3.1.	Presupuesto .....	24
2.2.3.2.	Contenido y finalidad.....	24
2.2.3.3.	Etapas del ciclo presupuestario .....	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		26
3.1	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....	26
3.1.1	Idea a defender .....	26
3.2	VARIABLES .....	26
3.2.1	Variable Independiente .....	26
3.2.2	Variable Dependiente .....	26
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.3.1	Tipos de estudio de investigación .....	27
3.3.2	Diseño de la Investigación .....	27
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	28
3.6.	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS .....	30
3.6.1	Resultados de las encuestas aplicadas a Directivos y Empleados de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Agencia Chunchi.....	30
3.6.2	Verificación De La Hipótesis o Idea a defender.....	40
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		41
4.1.	Título de la Propuesta .....	41
4.2.	La empresa.....	41
4.2.1.	Misión .....	41
4.2.2.	Visión.....	41
4.2.3.	Estructura Administrativa .....	41
4.2.4.	Valores Corporativos .....	55
4.2.5.	Políticas.....	55
4.3.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS .....	57
4.4.	PROPUESTA DE CONTROL PRESUPUESTARIO .....	61

4.4.1.	Proceso 1: Control presupuestario .....	62
4.4.2.	Proceso 2: Procedimientos prácticos de registro .....	66
4.4.3.	Proceso 3: Informes e Indicadores financieros.....	66
4.5.	PLAN DE ACCIÓN .....	95
4.6.	ASIGNACIÓN DE RECURSOS .....	101
4.7.	ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA INCREMENTAR EL VALOR DE LA EMPRESA .....	102
	CONCLUSIONES .....	105
	RECOMENDACIONES .....	106
	BIBLIOGRAFIA.....	107
	ANEXOS.....	109



## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No 1:	Crecimiento económico y financiero .....	30
CUADRO No 2:	Importancia del analisis financiero .....	31
CUADRO No 3:	Plan de gestion financiera .....	32
CUADRO No 4:	Creacion de un plan de gestion financiera .....	33
CUADRO No 5:	Herramientas financieras .....	34
CUADRO No 6:	Informacion financiera oportuna.....	35
CUADRO No 7:	Mejora el ambiente laboral .....	36
CUADRO No 8:	Mantener incentivos.....	37
CUADRO No 9:	Nivel directivo de la empresa .....	38
CUADRO No 10:	Mejorar las decisiones gerenciales.....	39
CUADRO No 11:	Control Presupuestario por Procesos .....	61
CUADRO No 12:	Puntos a tomar en cuenta en el control presupuestario .....	64
CUADRO No 13:	Estados Financieros .....	67
CUADRO No 14:	Estado de Situación Financiera año 2012 .....	69
CUADRO No 15:	Estado de Resultados año 2011.....	71
CUADRO No 16:	Estado de Resultados año 2012.....	72
CUADRO No 17:	Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera.....	73
CUADRO No 18:	Análisis Horizontal del Estado de Resultados .....	79
CUADRO No 19:	Análisis Vertical.....	83
CUADRO No 20:	Análisis Vertical del Estado de Resultados .....	87
CUADRO No 21:	Índices de gestión financiera.....	89
CUADRO No 22:	Rotación de inventarios.....	93
CUADRO No 23:	Proyección del Balance General .....	95
CUADRO No 24:	Proyección del Estado de Resultados .....	98

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No 1:	Gestión financiera en la empresa .....	19
GRÁFICO No 2:	Crecimiento económico y financiero .....	30
GRÁFICO No 3:	Importancia del análisis financiero .....	31
GRÁFICO No 4:	Plan de Gestión Financiera.....	32
GRÁFICO No 5:	Creación de un plan de gestión financiera .....	33
GRÁFICO No 6:	Herramientas financieras .....	34
GRÁFICO No 7:	Información financiera oportuna.....	35
GRÁFICO No 8:	Mejora el ambiente laboral.....	36
GRÁFICO No 9:	Mantener incentivos .....	37
GRÁFICO No 10:	Nivel directivo de la empresa.....	38
GRÁFICO No 11:	Mejorar las decisiones gerenciales .....	39

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene por objetivo implementar un Plan de Gestión Financiera en la Empresa Eléctrica Riobamba S. A. agencia Chunchi, Cantón Chunchi, provincia de Chimborazo en el periodo 2014 – 2018 para mejorar la toma de decisiones, en la misma que se utilizó el tipo de investigación documental, el método Deductivo e Inductivo, las técnicas como la Entrevista, Encuestas y Observación directa.

El presente Plan de Gestión Financiera está estructurado por tres procesos: el primer proceso control presupuestario, segundo proceso procedimientos prácticos de registro y el tercer proceso informes e indicadores financieros

Se recomienda poner en práctica el presente Plan de Gestión Financiera el mismo que contribuirá en la ardua tarea que tienen los principales funcionarios de la empresa al momento de la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos institucionales, prestar mucha atención a las estrategias de generación de valor en la empresa pues servirán de soporte al momento de la toma de decisiones a nivel administrativo.

**Palabras claves:** Plan de Gestión, Empresa Eléctrica, Gestión Financiera, Nivel Administrativo, Nivel Financiero, Objetivos Institucionales, Indicadores Financieros, Control Presupuestario.

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

This research aims to implement a Financial Management Plan at the Electric Energy Riobamba Company S.A. branch in Chunchi, Chunchi canton, province of Chimborazo during the period 2014-2018 to improve the decision taking. It was used the kind of documentary research, the research methods of inductive deductive method, interview techniques, surveys and direct observation.

This plan of financial management was structured by three processes, the first budget control, the second practical procedures for registration and the third one, reporting process and financial indicators.

It is recommended to implement this Plan of Financial Management, it will help in the arduous task that have the top officials of the Company, to take decisions, to meet corporate goals and strategies to serve the value creation in the company. They also will serve as support when making decisions would be necessary at the administrative level.

**KEY WORDS: MANAGEMENT PLAN, ELECTRICITY COMPANY, FINANCIAL MANAGEMENT, ADMINISTRATIVE LEVEL, FINANCIAL LEVEL, INSTITUTIONAL OBJECTIVES, FINANCIAL INDICATORS, BUDGET CONTROL.**

## INTRODUCCION

La Empresa Eléctrica de Riobamba S.A. agencia Chunchi, de acuerdo a la Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE), se ajusta a la estructura del presupuesto a las disposiciones legales, reglamentarias y normas, que permiten establecer en cada entidad y organismos las metas y objetivos que constan en el plan de desarrollo y el control de los recursos, así como la optimización de los mismos, poniendo énfasis en la recuperación de valores por venta de energía.

La propuesta del plan de gestión financiera en la empresa eléctrica Riobamba S.A. agencia Chunchi, se compone de la siguiente manera: Inicialmente nos referimos al Objetivo de la Propuesta, segundo tenemos la Fundamentación, tercero el Direccionamiento Estratégico en el que se detalla la visión, misión, objetivos, políticas y valores de la Empresa, cuarta parte trata del Planteamiento Administrativo, y, por último tenemos la Propuesta misma que se recogen dentro del control presupuestario las técnicas, métodos y procedimientos empleados en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación que conforman el ciclo presupuestario y se diseña su control, dividiendo el estudio en tres procesos, determinados así:

\* En el primer proceso se plantea el Control presupuestario, que explica la gestión presupuestaria dentro del análisis de sus resultados, cuya responsabilidad le corresponde al nivel directivo y la implantación de los controles de los recursos presupuestarios asignados hasta alcanzar su liquidación.

\* En el segundo proceso, recoge los procedimientos de registro para presentar la forma como se realiza la acción contable y su relación con el hecho presupuestario tomando en consideración dentro de un caso práctico, entre otros ejemplos, el control de la morosidad y su recuperación.

\* En el tercer proceso se presentan los Informes e indicadores financieros que sirven para medir el grado de eficacia y eficiencia en la ejecución presupuestaria de los

ingresos, gastos y el nivel de cumplimiento de las metas presupuestarias contempladas en los proyectos institucionales.

Finalmente se hacen presentes algunas estrategias para facilitar la gestión dentro de la institución.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Las empresas eléctricas alrededor del mundo y en especial las empresas distribuidoras del Ecuador, presentan en mayor o menor medida, pérdidas de energía eléctrica, que se clasifican en “técnicas” y “no técnicas”; las primeras son consecuencia de la transformación de la energía eléctrica a energía calorífica, resistencia de materiales conductores, entre otros factores, mientras que las pérdidas “no técnicas” corresponden especialmente al hurto y robo de energía.

Con el objeto de prestar servicio a la provincia de Chimborazo, para satisfacer las necesidades de la población y con el fin de contribuir a su desarrollo, un grupo de entidades seccionales y el Instituto de Electrificación decidieron conformar la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. - E.E.R.S.A.

A la fecha actual la Empresa ha contribuido en gran medida el crecimiento constante, firme y seguro sobre todo en casos complejos y en épocas de crisis los Directores departamentales han colaborado con responsabilidad y dedicación constante para fomentar una imagen de seriedad, seguridad, y solvencia en sus labores diarias.

En el centro del Ecuador se encuentran algunas Empresas Eléctricas que brindan día a día su servicio como en Cotopaxi ELEPCO Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A en Chimborazo EERSA Empresa Eléctrica Riobamba S.A y la Provincia de Bolívar contamos con la Empresa Eléctrica de Bolívar S.A.

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A., agencia Chunchi, funciona en el cantón 31 años, durante este tiempo no se ha elaborado un Plan de Gestión Financiera que aporte a la reducción de la morosidad, por lo que se genera un problema para dicha empresa.

Por consiguiente, esto genera complicaciones para el desarrollo de la Empresa Eléctrica y por ende a una prestación de servicios eficientes a sus consumidores de energía eléctrica, por lo que la presente investigación pretende dejar un plan de Gestión

Financiera que sirva como guía tanto para el Director Financiero como para el Gerente, al momento de tomar las decisiones respectivas.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo influye la elaboración de un plan de gestión financiera en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A agencia Chunchi, cantón Chunchi, provincia de Chimborazo, en fortalecer el uso eficiente de los recursos financieros?

### **1.2.1 Delimitación del Problema**

**Campo:** Administrativo

**Área:** Gestión Financiera

**Aspecto:** Planificación

**Delimitación Temporal:** Febrero 2015 a Mayo 2015

**Delimitación Espacial:** El presente trabajo investigativo se llevó a cabo en las instalaciones de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., agencia Chunchi, el tiempo de desarrollo está comprendido desde Febrero 2015 a Mayo 2015.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Elaborar un plan de gestión financiera en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A agencia Chunchi, cantón Chunchi, provincia de Chimborazo, en el periodo 2014-2018?

### **1.3.2 Objetivos específicos**

\* Identificar las necesidades de contar con el Plan de Gestión Financiera mediante la aplicación de instrumentos metodológicos de investigación tendientes a diagnosticar la situación actual de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. agencia Chunchi.

\* Desarrollar una metodología que conduzca al cumplimiento del Plan de Gestión Financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. agencia Chunchi.



\* Desarrollar los componentes del Plan de Gestión Financiera atendiendo a los resultados obtenidos durante el proceso investigativo en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., agencia Chunchi.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente tema tiene relevancia, porque está relacionada con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables.

Es factible porque existe el compromiso del nivel directivo de apoyar con documentos y datos de los archivos históricos de secretaría general y del área financiera que sirvan de base para desarrollar el Plan de Gestión que desea tomar como un documento que apoye a desarrollar mejor la tarea económica y financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., agencia Chunchi.

La intención del Plan detallado en la presente investigación se realizara en la presentación de balances de situación financiera facilitados por la empresa, que conlleven a visualizar óptimamente la información de rubros como activos, deudas, capital, ingresos, egresos, costos, gastos y afines, que permitan la toma de decisiones acertadas que lleven al cumplimiento de los compromisos en el ámbito laboral y tributario esencialmente, que eviten sanciones económicas que perjudiquen a la persona jurídica como tal y a la empresa.

Finalmente este trabajo presentara un Plan de planificación y ejecución financiera en el corto, mediano y largo plazo, utilizando instrumentos de análisis financieros como: presupuestos, balances y estados proyectados en uso de los conocimientos y técnicas aprendidas en el transcurso de nuestra carrera.

Es pertinente porque el tema de Gestión Financiera y Morosidad se relaciona con la malla curricular de la carrera de Contabilidad y Auditoría y por lo tanto con la titulación de Licenciatura en esta especialidad.

Es un estudio original porque no existen investigaciones sobre el tema por lo tanto despierta expectativa profesional y de apoyo a la toma de decisiones del nivel directivo de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., agencia Chunchi.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos**

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo investigativo se ha estimado conveniente indagar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con relación a otros trabajos investigativos de similar índole, a consecuencia de ello a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores:

La tesis titulada “Implementación de un sistema de recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “LA MERCED LTDA”, autora del tema investigativo es la Lic. Silvia Elizabeth Torres Abril, concluye que:

“Los empleados que se encuentran en el Departamento de Crédito no tienen amplios conocimientos sobre el sentido de la concesión de crédito, no cuentan con un manual de procedimientos de crédito donde se detalle por escrito los pasos a seguir y requerimientos que los socios necesitan hacer para otorgar el crédito.”

Al igual que la tesis titulada “La Gestión Financiera como herramienta Gerencial aplicación práctica en la Sociedad: Negocios y Salud Compañía Limitada Cía. Ltda.”, elaborada por: Dra. Alicia Giovanna Ortiz Morales, concluye lo siguiente:

“El registro, control e información inadecuadas de las cuentas por cobrar dificultan tener un conocimiento cabal de la edad de sus vencimientos, imposibilitando establecer políticas de crédito apropiadas.

El Flujo de información contable financiera no se genera diariamente con estrictez ocasionando la demora en el asentamiento de las transacciones así como en la obtención de los informes financieros, situación que obliga a que los ejecutivos tomen decisiones con desconocimiento de lo que realmente sucede en la empresa.”

A diferencia de la Tesis cuyo tema es: “Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito de la Mutualista Ambato para mejorar la toma de decisiones.”, cuya autora es: Bastidas Andachi Cristina Fernanda, concluye que:

“La Mutualista Ambato actualmente debido a la crisis del país ha visto incrementado el monto de su cartera vencida; tampoco dispone de políticas y procedimientos definidos para la concesión y recuperación de cartera de la empresa.

De los tres trabajos investigativos citados anteriormente se puede determinar que tienen algo en común, es decir, que guardan relación directa o indirectamente con la investigación propuesta y lo indispensable que es la aplicación de un manual o sistema en la que puedan guiarse para una toma de decisiones adecuada sin poner en riesgo la recuperación de los fondos.

Se puede determinar que la inasistencia de un Plan de Gestión Financiera dentro del departamento financiero de una empresa puede incidir de manera directa para la toma de decisiones en relación a la manera de como disminuir la morosidad de los consumidores, pero en cambio si existiera dicho Plan en la que la empresa pueda guiarse para una buena toma de decisiones en las que pueda reducir la morosidad, se estaría no solo ayudando a los directivos sino que también serviría como base para que los consumidores del servicio que presta la empresa, traten de ponerse al día con sus pagos.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

A fin de fundamentar la presente investigación se ha tomado en consideración como punto importante los criterios de autores que presentan estudios de carácter científico, los mismos que a continuación se citan con el propósito de ofrecer una perspectiva clara acerca de lo que trata el problema y sus implicaciones.

### **2.2.1. Plan de gestión financiera**

#### **2.2.1.1. Plan**

Un plan es una serie de pasos o procedimientos determinados, que buscan conseguir un objetivo o propósito. Al proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación, y de manera amplia, la planificación consiste en definir claramente los objetivos y las acciones que se deben tomar para llegar a alcanzarlos.(Rivero, 2008)

#### **2.2.1.2. Tipos de Planes**

\* Según su amplitud:

- Estratégicos
- Directivos

\* Según el nivel en que se formulan:

- Corporativos
- Operativos
- Funcionales

\* Según el periodo:

- Planes a corto plazo
- Planes a mediano plazo
- Planes a largo plazo

\* Según su contenido:

- Visión-Misión
- Metas-Objetivos
- Estrategias-tácticas
- Programas-Proyectos
- Políticas
- Reglas-Normas
- Procedimientos

- Presupuestos

### 2.2.2. Gestión

“El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados”.

Del latín gestioonis. Acción y efecto de administrar, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. De modo que la gestión, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

El Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007) señala que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”.(Melnik, Diana, 2006, Pág. 172)

#### 2.2.2.1. Funciones de la gestión

Del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales las cuales son:

**“Planificar.-** La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

**Organizar.-** La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

**Dirigir.-** La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

**Controlar.-** El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.”

Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión ya que aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que las empresas o instituciones pueda desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo.

(Tovar, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Documento electrónico revisado el 12 de septiembre del 2015, disponible en <http://johanatov.blogspot.es/>)

#### **2.2.2.2. Tipos de gestión**

La gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, es por ello que a continuación se citan los tipos de gestión más importantes:

**Gestión Tecnológica.-** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

**Gestión Social.-** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

**Gestión de Proyecto.-** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**Gestión de Conocimiento.-** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

**Gestión Ambiente.-** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**Gestión Administrativo.-** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

**Gestión Gerencial.-** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

**Gestión Financiera.-** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

**Gestión Pública.-** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

**Gestión Estratégica.-** La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

(Tovar, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Revisado el 14 de octubre del 2015, Documento electrónico disponible en <http://johanatov.blogspot.es/>)



### 2.2.2.3. Proceso de gestión

“Un grupo de procesos relacionados puede ser visto como un sistema. En un sistema los procesos están íntimamente vinculados entre sí y cada componente se justifica en función de su vinculación al sistema. Existen muchos flujos dependientes entre sí en una organización.”

(Tovar, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Revisado el 14 de octubre del 2015, Documento electrónico disponible en <http://johanatov.blogspot.es/>)

### 2.2.2.4. Elementos de gestión

Las Entidades requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación son de responsabilidad de los administradores de las entidades en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las cinco “E”, esto es:

**Economía:** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

**Eficiencia:** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

**Eficacia:** Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había

propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

**Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

**Ética:** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en la leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

#### **2.2.2.5. Gestión financiera**

La gerencia financiera en las empresas hoy, se refiere a como el director financiero tiene que ver con los aspectos de dirección general, mientras que en el pasado solo debía preocuparse por la obtención de fondos y por el estafio de caja de la organización.

En años recientes la combinación de factores tales como la competencia creciente, la inflación persistente, los avances tecnológicos que exigen cantidades apreciables de capital, el medio ambiente, y la sociedad, las regulaciones gubernamentales cada vez más estrictas al controlar y la importancia de las operaciones internacionales ha sido decisiva para obligar al gerente financiero asumir responsabilidades de dirección general.

Más aún estos factores han exigido a las organizaciones un grado considerable de flexibilidad para sobrevivir en un medio de cambios permanentes. Las viejas maneras de hacer las cosas se vuelven obsoletas rápidamente, la competencia exige una actuación continua a las condiciones del medio. Los usuarios primarios de la gerencia financiera son los directores financieros de la organización, ya que ésta no enseña cómo el mismo debe adaptarse al cambio y a la eficiencia para planear el manejo de los

fondos que requiera ésta, con indicación de la adecuada asignación de los fondos y la obtención de los mismos.

La evolución de las finanzas ha tenido gran repercusión sobre el papel y la importancia de la gerencia financiera. Las finanzas han pasado del estudio descriptivo a incluir análisis rigurosos y teorías normativas. Los conceptos básicos también han evolucionado siendo aplicables a todos los tipos de organizaciones.

La Gerencia Financiera es el proceso del manejo de los recursos financieros, incluyendo contabilidad y divulgación financiera, presupuesto, cuentas por cobrar, gerencia de riesgo, y seguro para un negocio. El sistema de gerencia financiera para una pequeña empresa incluye ambos, el financiamiento y la forma como se maneja el dinero en el negocio.

Los anteriores son aspectos que influyen no solamente en el éxito de la organización, sino que también afectan la economía en general. En la medida en que los fondos se asignen en forma equivocada, el crecimiento de la economía será lento y en una época de escasez y de necesidades económicas insatisfechas será algo que irá en detrimento de toda la sociedad.

La asignación de fondos de manera eficaz en una economía es vital para el crecimiento óptimo de la misma y también para asegurar a los ciudadanos el más alto nivel de satisfacción de sus deseos.

El gerente financiero a través de una óptima asignación de fondos contribuye al fortalecimiento de la empresa y a la vitalidad y el crecimiento de toda la economía. De esta manera se estará trabajando en el logro de los objetivos de la organización y construyendo una imagen.(Groppelli, 2000, pág. 5)

(Rivas C, 2007) Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

La Administración Financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de:

1. La Inversión
2. El Financiamiento
3. La Administración de los Activos

(Córdova M, 2014) La Gestión financiera debe hacer mayor énfasis en los aspectos estratégicos, en la medida en que procura crear valor en un entorno competitivo con oponentes conscientes. Las exigencias opuestas de los participantes, un ambiente dinámico y complejo, los efectos de la información y las señales financieras, la globalización de los mercados, el desarrollo del comercio electrónico, las alianzas estratégicas y el surgimiento de organizaciones virtuales, además de muchos otros aspectos, son el escenario donde al gerente financiero le corresponde tomar decisiones financieras.

(Montalvo G, 2009) Si el conjunto de temas de la administración financiera debiera clasificarse sistemáticamente en grandes temas, dichos temas serían los tres antes mencionados.

### **1. La Maximización de beneficios como criterio de Decisión**

La racionalidad detrás de la maximización del beneficio como una guía para la toma de decisiones financieras es simple.

El beneficio es un examen de eficiencia económica. Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

## **2. La Maximización de la Riqueza Como Criterio de Decisión**

El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir, debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el coste de llevarlo a cabo es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa de los beneficios asociados con él.

El criterio de maximización de la riqueza es basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más bien que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio.

El flujo de efectivo es un concepto preciso con una connotación definida en contraste con el beneficio contable, se podría decir que en algunas ocasiones es conceptualmente vago y susceptible de variadas interpretaciones frente a la medida de los beneficios contables.

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

\*La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa).

\* La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.

\* La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad).

\*El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa).

\*El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Para otros autores como la Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia.”

La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

(NUNES, Paulo; Gestión Financiera, Portugal, 2008. Documento electrónico disponible en [www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus /](http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus/))

#### **2.2.2.6. Objetivo de la gestión financiera**

El objetivo de la Gestión Financiera se define en base a la composición de dos elementos que a continuación se citan:

El objetivo básico de la Gestión Financiera desde dos elementos:

La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados.

Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

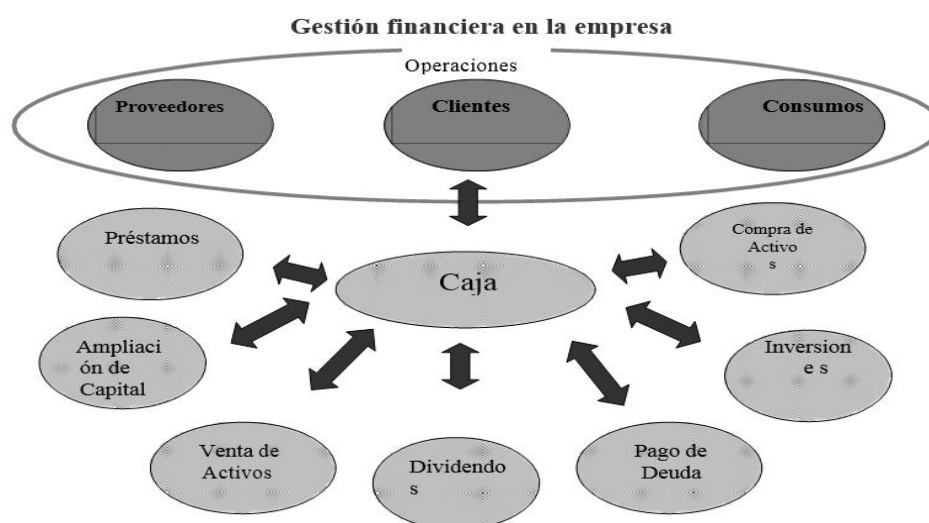
En sí, el objetivo de la gestión financiera es administrar y sobre todo controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros a fin de generar réditos o ingresos que a futuro maximicen el rendimiento de la organización.

(SANCHEZ CABRERA, Álvaro; La Gestión Financiera, 2003. Documento electrónico disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3h.htm>)

### 2.2.2.7. Toma de decisiones en la gestión financiera

“La comprensión de la Gestión Financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de Oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.”

**GRÁFICO No 1: Gestión financiera en la empresa**



Fuente: SANCHEZ, Pedro; Calidad y Productividad

Como se puede notar en la Figura N° 1, el flujo de dinero proveniente de diversas transacciones o de diversos escenarios es evidente, ya que implica entrada o salida de dinero, ya sea en efectivo, mediante una transferencia o con un depósito en determinada cuenta, sea cual fuere el medio que se utilizare para cumplir con el desarrollo de las actividades económicas de la entidad, las mismas están estrechamente ligadas al movimiento de recursos económicos que deben ser apropiadamente autorizados, registrados y contabilizados, lo cual no ocurre a menudo en muchas instituciones ya sea por dolo o por errores involuntarios del personal a cargo de dicha función.

(SANCHEZ, Pedro; Calidad y Productividad, Editorial Nuevos Tiempos, 1era Edición, Venezuela, 1991, Pág. 17)

#### **2.2.2.8. Áreas relacionadas con la gestión financiera**

A fin de determinar la viabilidad del presente trabajo investigativo se ha considerado necesario señalar cuáles son las áreas relacionadas con la Gestión Financiera es por ello que se consideró preciso mencionar que tipo de actividades y cuáles son las implicaciones o factores que intervienen en la Gestión Financiera.

- \* El área de Contabilidad está encargada del manejo de los estados financieros.
- \* El área de Presupuesto administra el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- \* El área de Servicios Administrativos se dedica a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las entidades funcionen, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización.

La función principal de Recursos Humanos es la de diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

(MACIAS GARCIA, Enrique; Administración y Gerencia, México, 2002. Documento electrónico disponible en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))



La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes indicadores financieros.

Juzgada la gestión financiera frente a los objetivos organizacionales se debe tomar en consideración como criterios operacionalmente útiles de decisión relevante, encaminados al logro de la rentabilidad. Existen varios objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos frente a la consecución de otros objetivos.

Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, proveedores e instituciones crediticias.

La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos de vista como en:

\*La maximización de las ventas o de las cuotas de mercado.

\*Proporcionar productos y servicios de calidad.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques:

- a. La maximización de beneficios como criterio de decisión
- b. La maximización de la riqueza como criterio de decisión

“La Gestión Financiera, aparte de intervenir en el costeo, la presupuestación, la distribución de recursos y el empleo intensivo de los fondos invertidos, presta su concurso en las tareas asociadas con la gerencia de proyectos, la valuación de empresas y la conformación del portafolio de inversiones en el mercado bursátil.”

(ORTIZ, Alberto; Gerencia Financiera, Editorial McGraw Hill Interamerican, S.A., 1era Edición, Colombia, 1994, Pág. 1.)

#### **2.2.2.9. Objetivo Financiero**

Tradicionalmente se ha venido considerando como objetivo de la empresa la maximización del beneficio. Sin embargo, este objetivo se ha criticado mucho, actualmente se defiende la existencia de un conjunto de objetivos, consecuencia de un proceso de negociación entre los distintos participantes de la empresa, que de un modo u otro espera algo de ella.

A pesar de que hoy en día se acepta que la empresa debe alcanzar diversos objetivos, la moderna Gestión Financiera plantea como objetivo prioritario la maximización del valor del mercado de la empresa desde el punto de vista de sus propietarios. También se plantea como la maximización del valor de las acciones de la empresa, aunque este objetivo plantearía problema para el caso de las empresas que no coticen en bolsa. Aunque se ha criticado este objetivo, se asume de forma más generalizada debido a que:

- \* Se puede compatibilizar con el objetivo de máximos beneficios: a mayor beneficio mayor valor de la empresa.
- \* Es operativo y sencillo.
- \* Es único.
- \* Es un objetivo cuantificable, y por tanto susceptible de incorporar a modelos matemáticos.

Incrementar los ingresos, reducir los costes, e incrementar la rotación de la inversión es lo que permite generar un mejor flujo de fondos, que actualizados incrementan el valor de la empresa par sus propietarios. Claro está, que ello debe estar acompañado de un óptimo nivel de liquidez y solvencia que le permita a la empresa hacer frente a la adquisición de los diversos suministros y servicios necesarios para la operatoria productiva y comercial.

En términos generales, son objetivos de la administración financiera de la empresa:

- \* Proporcionar las herramientas necesarias para planear soluciones a problemas generales o específicos de las finanzas empresariales, teniendo en cuenta las dificultades financieras que enfrenten las empresas modernas.
- \* Dar a conocer el análisis, uso y desarrollo de las distintas herramientas y estrategias financieras ya sea para ser aplicadas en las gestiones del sector financiero o de otras organizaciones.
- \* Desarrollar la capacidad para identificar, analizar y dar soluciones a las diferentes problemáticas financieras de acuerdo al tipo de organización.
- \* Orientar en el diseño de estrategias que contribuyan a jalonar el crecimiento y competitividad de cualquier organización, así como de liderar procesos de formulación, evaluación y puesta en marcha de proyectos de inversión de tipo económico.
- \* Generar habilidades que permitan prever tendencias y escenarios, proponer soluciones creativas y apropiadas a los problemas financieros que enfrentan las empresas de tal manera que contribuyan a la generación del valor de las organizaciones.
- \* Analizar correctamente la información financiera de una empresa, diferenciar los tipos de decisiones financieras, construir escenarios donde establecer y evaluar diferentes estrategias que conduzcan a la generación dl valor dentro de la empresa.

\* Proporcionar las herramientas a la alta gerencia para liderar procesos de desarrollo empresarial y para tomar decisiones por su conocimiento de los distintos ámbitos: financiero, económico, administrativo, jurídico y humanístico.(Córdova, 2007)

Con lo anteriormente mencionado se puede acotar que todo tipo de empresas que manejen recursos monetarios, sean éstos propios o no, o sean para el beneficio de los dueños o propietarios o para el beneficio de la sociedad; deben preocuparse por la adecuada gestión de los mismos, generando de esta manera valor a la organización. Tomando en cuenta que el área financiera tiene gran influencia en el desempeño de las demás áreas de la organización y viceversa, la gestión financiera ocupa un papel muy importante en la generación de valor de la organización.

### **2.2.3. La gestión financiera en las empresas públicas**

Si bien es cierto no existen modelos claros sobre la aplicación de modelos de gestión financiera a empresas públicas debido a que solo se manejan con presupuestos de ingresos y gastos, y su manera de medir la gestión es a través de indicadores de eficiencia, eficacia y productividad.

#### **2.2.3.1. Presupuesto**

La proyección financiera de gastos que se espera realizar en este período de tiempo ejercicio fiscal 2015 se realiza sobre las base, con una expectativa de ingresos que se prevén obtener en este período fiscal. En su forma más específica constituye un instrumento fundamental de la planificación en el sentido que posibilite la realización de los proyectos y actividades que son los medios para lograr los objetivos y metas del plan de la Empresa.

#### **2.2.3.2. Contenido y finalidad**

Comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos a fin de cumplir las metas fijadas para la Empresa.

### **2.2.3.3. Etapas del ciclo presupuestario**

El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para nuestra Empresa como parte de las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:

- 1.- Programación presupuestaria
- 2.- Formulación presupuestaria
- 3.- Aprobación presupuestaria
- 4.- Ejecución presupuestaria
- 5.- Evaluación y seguimiento presupuestario
- 6.- Clausura y liquidación presupuestaria

El presupuesto debe tener determinadas características para ser razonablemente formulado; estar fundamentado en la planificación y en la programación de acciones debidamente priorizadas y debe contener todas las previsiones de ingresos y gastos sin excepción y estar debidamente equilibrados, es decir los ingresos deben ser iguales a los gastos, además tienen que reflejar lo más fielmente posible el comportamiento esperado de los ingresos y gastos, evitando las subestimaciones.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

#### **3.1.1 Idea a defender**

El Plan de gestión financiera en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A agencia Chunchi, contribuirá a fortalecer el uso eficiente de los recursos financieros.

### **3.2 VARIABLES**

#### **3.2.1 Variable Independiente**

Plan de gestión financiera

#### **3.2.2 Variable Dependiente**

Uso eficiente de los recursos financieros

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación de Trabajo de Titulación sobre un Plan de Gestión se utiliza el paradigma cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque en la investigación nos indica la realidad de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., Agencia Chunchi, que es posible mediante la observación acerca de la realidad del área financiera y se han recogido datos que luego se analizan para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

La perspectiva cuantitativa nos permite examinar los datos numéricos que se abordan en este capítulo cuando se realiza las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población, el porcentaje que representa las respuestas según el número de casos consultados.

La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en este Trabajo de Titulación.

### **3.3.1 Tipos de estudio de investigación**

#### **Investigación de campo**

Por el lugar se trata de una investigación de campo porque se realizará una recopilación de información en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., Agencia Chunchi. Especialmente en el área financiera, es decir en el lugar en donde se genera la información.

#### **Investigación bibliográfica - documental**

La investigación es bibliográfica porque nos ha permitido explorar qué se ha escrito por los diferentes autores sobre los modelos de gestión, que corresponde al marco teórico de esta investigación. También es documental porque se ha recogido varios informes históricos existentes en los archivos de la organización.

### **3.3.2 Diseño de la Investigación**

Según Trochim (2005), el diseño de la investigación “es el pegamento que mantiene el proyecto de investigación cohesionado. Un diseño es utilizado para estructurar la investigación, para mostrar cómo todas las partes principales del proyecto de investigación funcionan en conjunto con el objetivo de responder a las preguntas centrales de la investigación.” El diseño de la investigación es como una receta. Así como una receta ofrece una lista de ingredientes y las instrucciones para preparar un platillo, el diseño de la investigación ofrece los componentes y el plan para llevar a cabo el estudio de manera satisfactoria. El diseño de la investigación es la “columna vertebral” del protocolo de investigación.

El diseño para la presente investigación es descriptivo, ya que este es aquél en que la información es recolectada sin cambiar el entorno (es decir, no hay manipulación). En ocasiones se conocen como estudios “correlacionales” o “de observación.” La Oficina

de Protección de Investigación Humana (OHRP) define un estudio descriptivo como “cualquier estudio que no es verdaderamente experimental.” En investigación humana, un estudio descriptivo puede ofrecer información acerca del estado de salud común, comportamiento, actitudes u otras características de un grupo en particular. Los estudios descriptivos también se llevan a cabo para demostrar las **asociaciones** o relaciones entre las cosas en el entorno.

Los estudios descriptivos pueden implicar una interacción en una sola ocasión con grupos de personas (estudio transversal) o puede seguir a algunos individuos a lo largo del tiempo (estudio longitudinal). Los estudios descriptivos en que el investigador interacciona con el participante puede involucrar encuestas o entrevistas para recolectar la información necesaria. Los estudios descriptivos en que el investigador no interacciona con el participante incluye estudios de observación de personas en un ambiente o estudios que implican la recolección de información utilizando registros existentes (por ejemplo, la revisión de presupuestos históricos en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., Agencia Chunchi).

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población a considerar en la presente investigación ha sido los 6 miembros de la planta laboral operativa y directiva de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Agencia Chunchi, que al ser una población no muy amplia, no se requiere trabajar con una muestra, siendo necesario la participación de todos sus integrantes con el objeto de obtener información veraz y confiable.

### **3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **A) Métodos**

\* **Deductivo:** Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de las situaciones que se presentan en la entidad con el propósito de dar solución a los problemas en general.

\* **Inductivo:** El método de investigación a aplicarse nos permitirá conocer la importancia y necesidad de utilizar un Plan de Gestión financiera de la Empresa



Eléctrica Riobamba S.A Agencia Chunchipara el periodo 2014-2018, ya que mediante la observación podemos dar las conclusiones correspondientes a las situaciones que se presenten.

## **B) Técnicas**

\* **Entrevista:** Esta técnica nos permitirá obtener la información acerca de las necesidades de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A Agencia Chunchi de forma precisa y con claridad las opiniones de las personas que laboran en la entidad, que servirá de herramienta para la elaboración de un plan de gestión.

\* **Encuestas:** A través de este método de recolección de información podremos saber si la aplicación de un modelo de gestión ayudara al manejo eficiente de los recursos económicos de la entidad.

\* **Observación:** Mediante esta técnica nos permitirá observar de manera directa los procedimientos que se utiliza en cada actividad que realiza la entidad.

## **C) INSTRUMENTOS**

Los datos y la información facilitada se obtendrán a través de los siguientes instrumentos:

\* Guía de Entrevista

\* Cuestionario

\* Guía de Observación

### 3.6. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

#### 3.6.1 Resultados de las encuestas aplicadas a Directivos y Empleados de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Agencia Chunchi.

1.- ¿Piensa usted que mejoraría el crecimiento económico y financiero de su institución al tener un plan de gestión financiero adecuado?

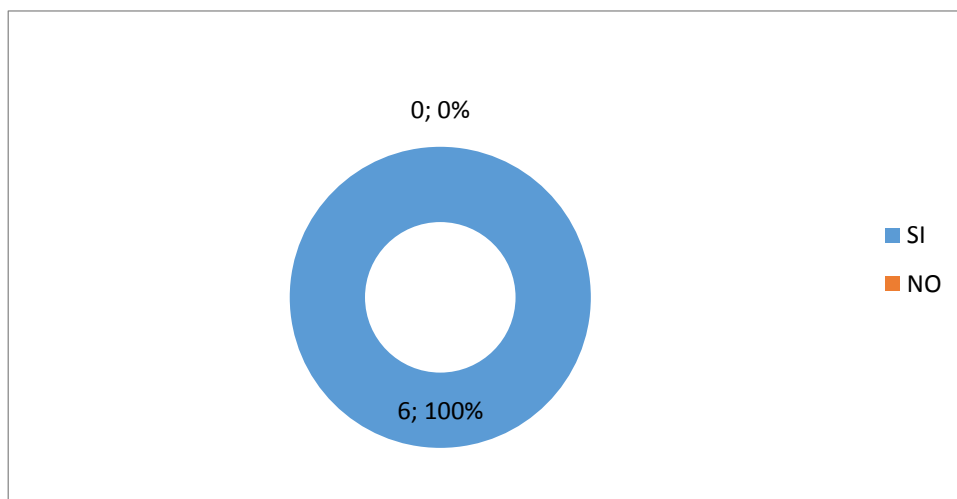
**CUADRO No 1: CRECIMIENTO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	6	100
2	NO	0	
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal del área financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Agencia Chunchi

**ELABORADO POR:** Los Investigadores

**GRÁFICO No 2: Crecimiento económico y financiero**



#### **ANÁLISIS:**

El 100% del personal del área financiera dice que sí, que mejoraría el crecimiento económico y financiero de su institución al tener un plan de gestión financiero adecuado, ya que el personal está consciente de que los cambios que se realizan en la institución son beneficiosos.

2.- ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?

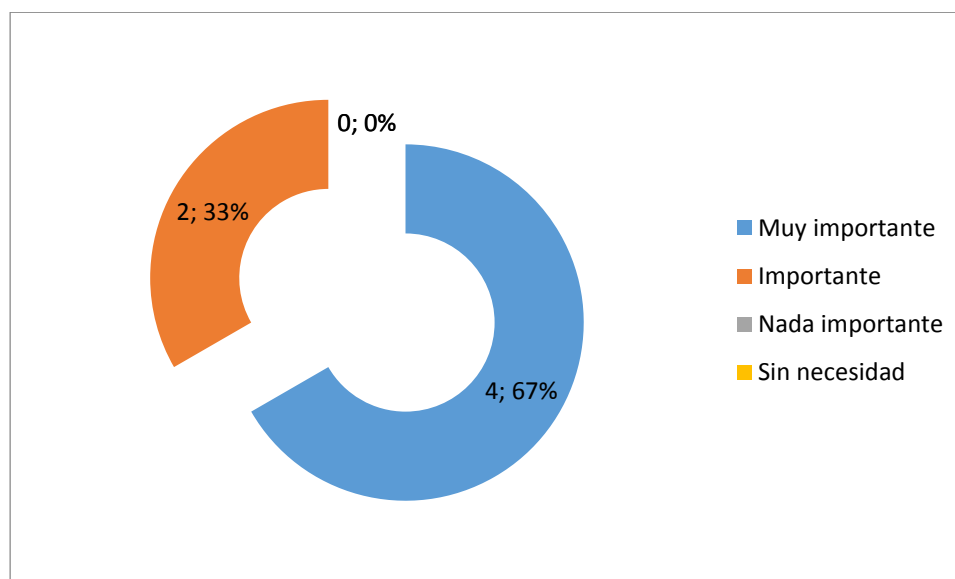
**CUADRO No 2: IMPORTANCIA DEL ANALISIS FINANCIERO**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy importante	4	67
2	Importante	2	33
3	Nada importante		
4	Sin necesidad		
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal del área financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Agencia Chunchi

**ELABORADO POR:** Los Investigadores

**GRÁFICO No 3: Importancia del análisis financiero**



### ANÁLISIS:

El 67% del personal encuestado dice que es muy importante el análisis financiero en la toma de decisiones, ya que en toda institución financiera las finanzas son motor principal para impulsar y tomar las decisiones más acertadas para beneficio de la institución y sus asociados.

**3.- ¿En cuánto cree usted que un Plan de gestión financiera sería un aporte al crecimiento económico de su empresa?**

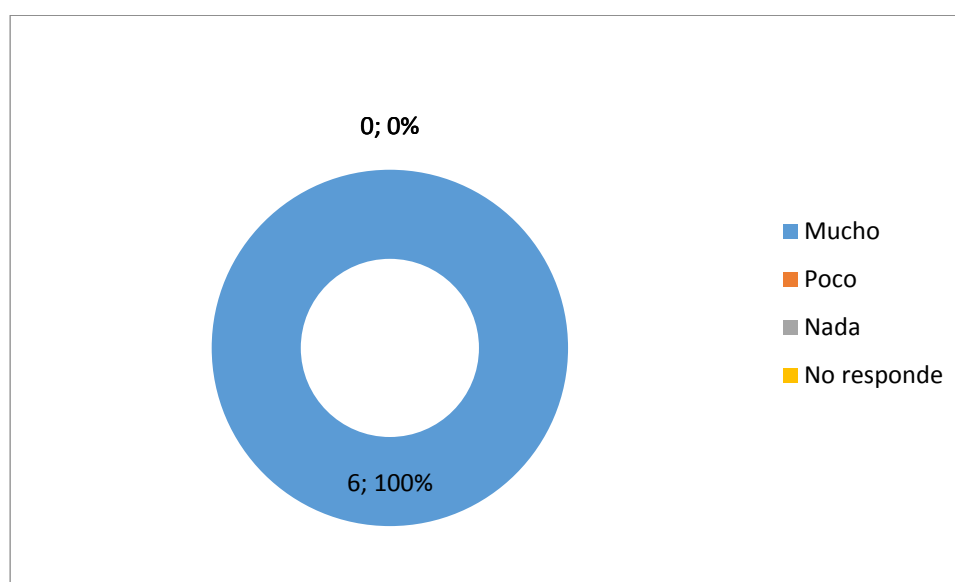
**CUADRO No 3: PLAN DE GESTION FINANCIERA**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	6	100
2	Poco	0	0
3	Nada	0	0
4	No responde	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal del área financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Agencia Chunchi

**ELABORADO POR:** Los Investigadores

**GRÁFICO No 4: Plan de Gestión Financiera**



### **ANÁLISIS:**

El 100% del personal encuestado dice que mucho que un Plan de gestión financiera será un aporte al crecimiento económico de su empresa, por lo que el personal del área financiera está de acuerdo que la gestión financiera ayudaría de gran manera para tomar las decisiones más acertadas.

**4.- ¿Cómo calificaría usted la creación de un Plan de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera de la institución?**

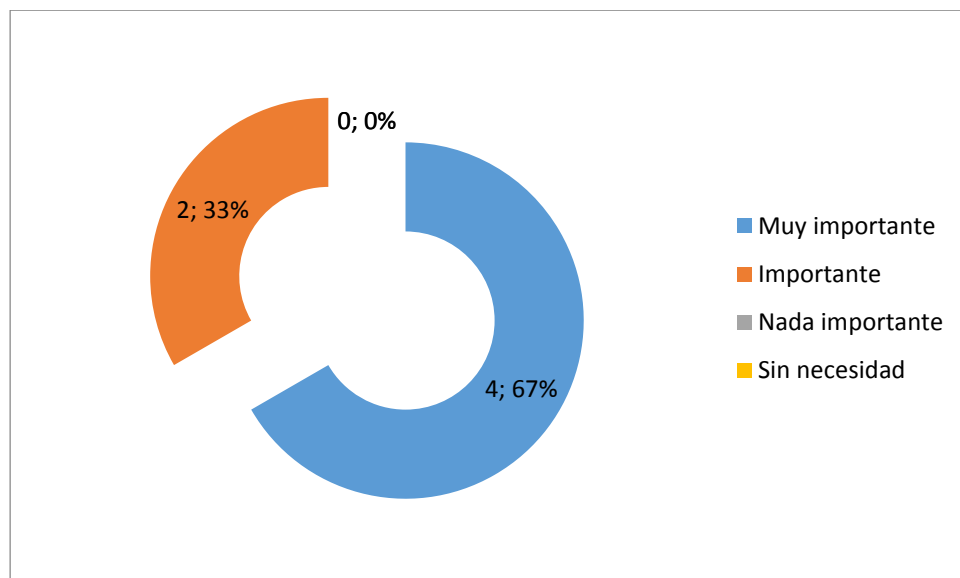
**CUADRO No 4: CREACION DE UN PLAN DE GESTION FINANCIERA**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy importante	4	67
2	Importante	2	33
3	Nada importante	0	0
4	Sin necesidad	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal del área financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Agencia Chunchi

**ELABORADO POR:** Los Investigadores

**GRÁFICO No 5: Creación de un plan de gestión financiera**



#### **ANÁLISIS:**

La gráfica indica que el 67% del personal encuestado dice que muy importante la creación de un Plan de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera de la institución, por lo que manifestaría que el personal del área financiera conocen que un plan de gestión financiera ayudaría mucho a la empresa a crecer para poder dar un mejor servicio a sus socios.

**5.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a su institución a ser más competitiva en el mercado?**

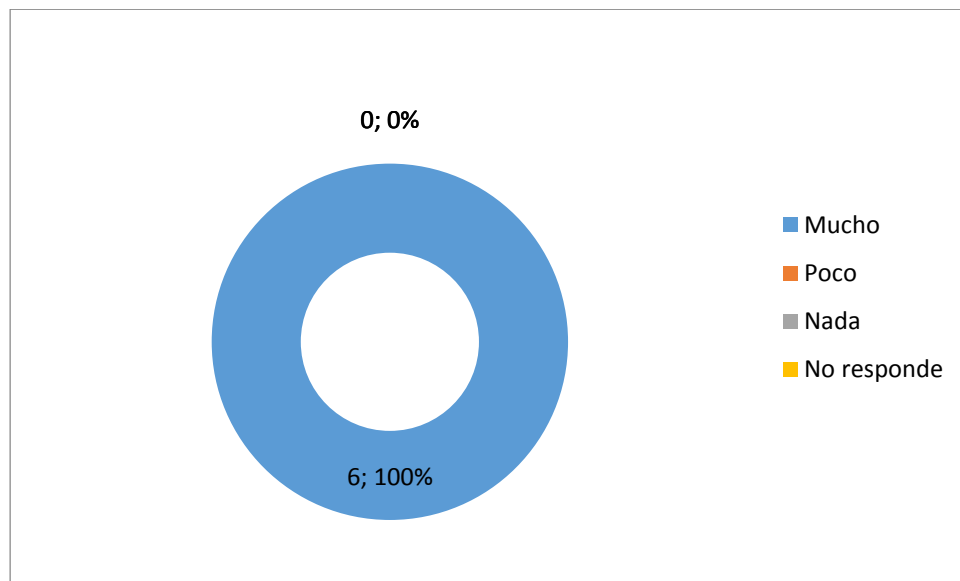
**CUADRO No 5: HERRAMIENTAS FINANCIERAS**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	6	100
2	Poco	0	0
3	Nada	0	0
4	No responde	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal del área financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.  
 Agencia Chunchi

**ELABORADO POR:** Los Investigadores

**GRÁFICO No 6: Herramientas financieras**



### **ANÁLISIS:**

El 100% del personal del área financiera encuestado manifiestan que mucho que las herramientas financieras ayudarían a su institución a ser más competitiva en el mercado, por lo que podría decir que el personal se encuentra muy consciente de que la ayuda en el área financiera ayudaría a ser más competitivos.

**6.- ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la Institución?**

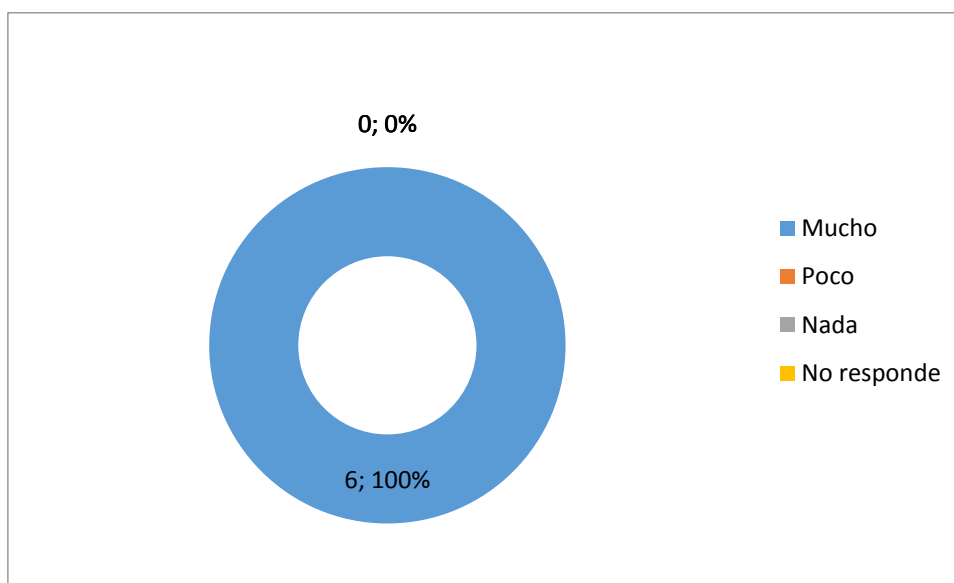
**CUADRO No 6: INFORMACION FINANCIERA OPORTUNA**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	6	100
2	Poco	0	0
3	Nada	0	0
4	No responde	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal del área financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Agencia Chunchi

**ELABORADO POR:** Los Investigadores

**GRÁFICO No 7: Información financiera oportuna**



**ANÁLISIS:**

El 100% del personal financiero dice que mucho que la información financiera oportuna mejoraría el desempeño gerencial y directivo de la Institución, por lo que manifestaría que el personal que la labora en la empresa eléctrica están de acuerdo que con una información oportuna en lo financiero, ayudaría a mejorar el desempeño institucional.

**7.- ¿Al establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se pueda mejorar el ambiente laboral y productivo de la institución?**

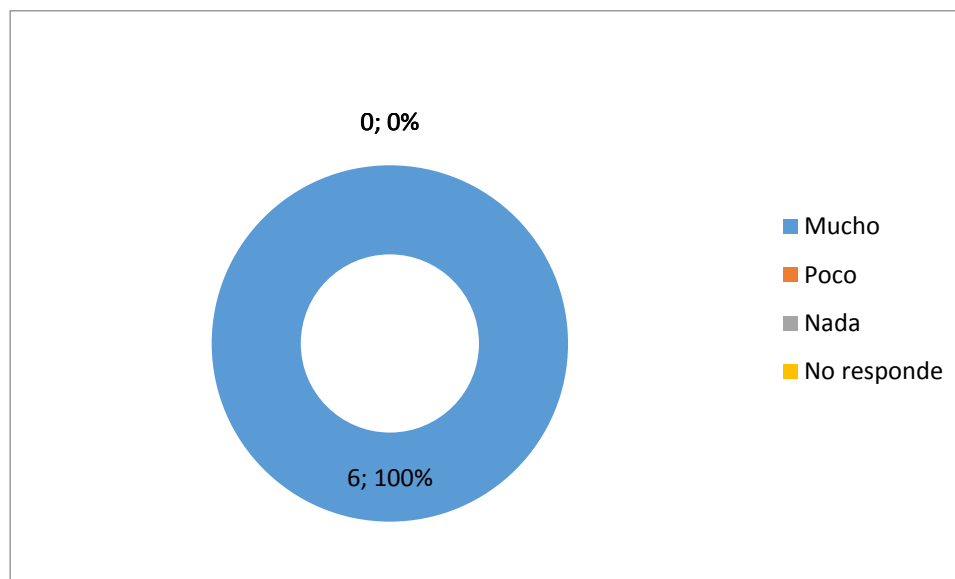
**CUADRO No 7: MEJORA EL AMBIENTE LABORAL**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	6	100
2	Poco	0	0
3	Nada	0	0
4	No responde	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal del área financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Agencia Chunchi

**ELABORADO POR:** Los Investigadores

**GRÁFICO No 8: Mejora el ambiente laboral**



### **ANÁLISIS:**

El 100% del personal encuestado dicen que mucho que al establecer funciones y rangos específicos al personal mejoraría el ambiente laboral y productivo de la institución, ya que al formar funciones y rangos específicos al personal esto ayudaría a que la institución crezca, por que el personal se dedicaría exclusivamente a lo que sabe hacer y para lo que se formó.



**8.- ¿Cree usted que la mantener incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo, el nivel operativo de los mismos mejoraría?**

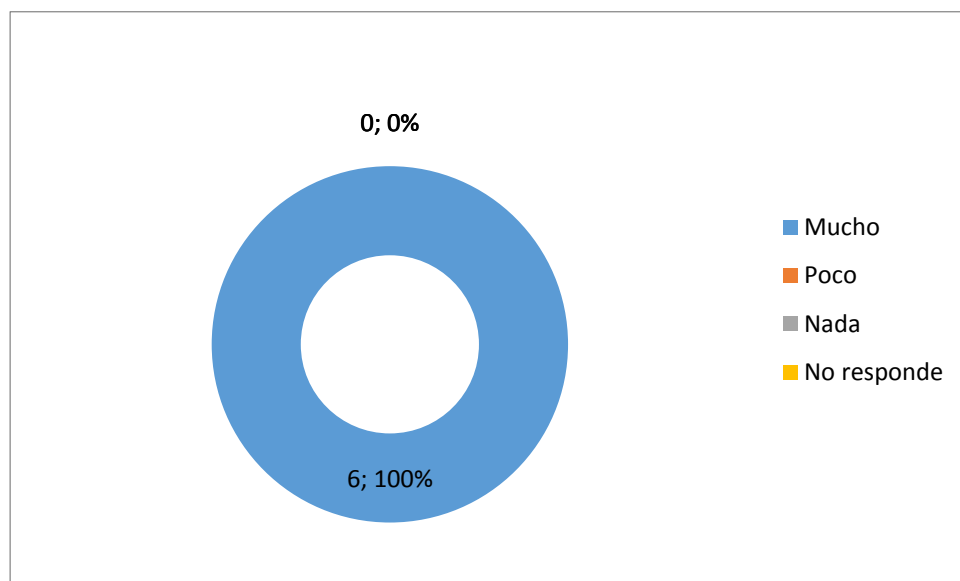
**CUADRO No 8: MANTENER INCENTIVOS**

<b>No.</b>	<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Mucho	6	100
2	Poco	0	0
3	Nada	0	0
4	No responde	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal del área financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.  
 Agencia Chunchi

**ELABORADO POR:** Los Investigadores

**GRÁFICO No 9: Mantener incentivos**



### **ANÁLISIS:**

El 100% del personal encuestado dice que mucho que mantener incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo, el nivel operativo de los mismos mejoraría, porque los empleados se sienten motivados al tener incentivos por parte de la institución.

**9.- ¿Cómo calificaría usted que el nivel directivo de la empresa tenga siempre herramientas adecuadas de gestión financiera?**

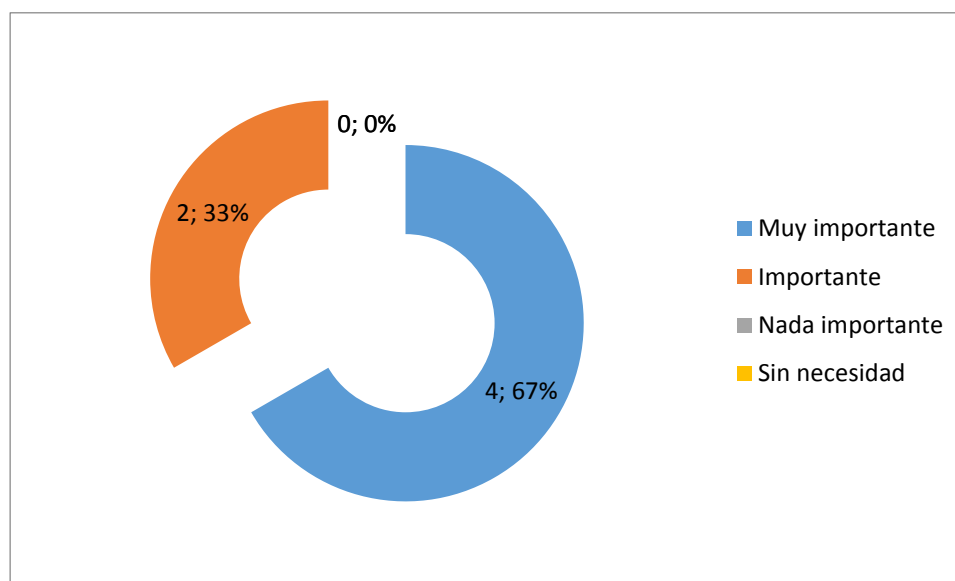
**CUADRO No 9: NIVEL DIRECTIVO DE LA EMPRESA**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy importante	4	67
2	Importante	2	33
3	Nada importante	0	0
4	Sin necesidad	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal del área financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.  
 Agencia Chunchi

**ELABORADO POR:** Los Investigadores

**GRÁFICO No 10: Nivel directivo de la empresa**



### **ANÁLISIS:**

El 67% del personal encuestado manifiesta que es muy importante el nivel directivo de la empresa que tenga siempre herramientas adecuadas de gestión financiera, por lo que esto ayuda a que se tome decisiones acertadas para mejorar la institución.

**10.- ¿Considera que se puede mejorar las decisiones gerenciales con la aplicación de un plan de gestión financiera en la institución?**

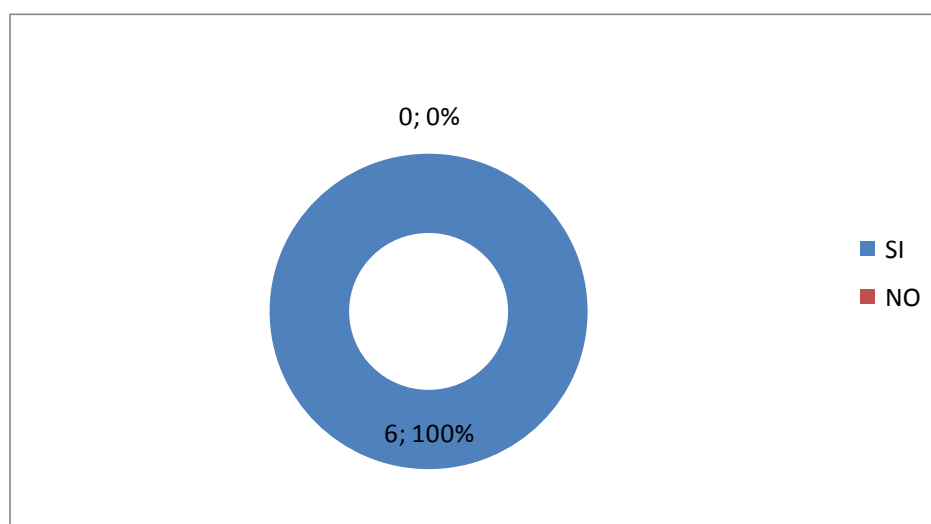
**CUADRO No 10: MEJORAR LAS DECISIONES GERENCIALES**

No.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	6	100
2	NO	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal del área financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Agencia Chunchi

**ELABORADO POR:** Los Investigadores

**GRÁFICO No 11: Mejorar las decisiones gerenciales**



### **ANÁLISIS:**

El 100% del personal encuestado dice que si que se puede mejorar las decisiones gerenciales con la aplicación de un plan de gestión financiera en la institución, de esta manera se estaría ayudando a la institución a mejorar sus servicios hacia los clientes.

### **3.6.2 Verificación De La Hipótesis o Idea a defender**

Al realizar la tabulación de las encuestas se tiene que: en la pregunta No. 1 el 100% dice que si es necesario un modelo de gestión financiera para la agencia Chunchi, en la pregunta No. 3 dice que mucho, en la pregunta No. 5 dice el 100% que mucho que las herramientas financieras ayudarían a su institución, en la pregunta No. 4 el 100% manifiestan que la información financiera oportuna mejoraría el desempeño gerencial y directivo de la institución, en la pregunta No. 7 dicen en un 100% que al establecer funciones y rangos específicos mejoraría el ambiente laboral, en la pregunta No. 8 dice el 100% de los encuestados que los incentivos por cumplimiento de metas al personal operativo serían una solución, en la pregunta No. 10 el 100% manifiesta que las decisiones gerenciales con la aplicación de un plan de gestión financiera mejoraría. De este modo apoyando nuestra idea a defender que manifiesta que un Plan de Gestión Financiera en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A agencia Chunchi, contribuirá a fortalecer uso eficiente de los recursos financieros.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1. Título de la Propuesta

Plan de Gestión Financiera en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A agencia Chunchi, cantón Chunchi, provincia de Chimborazo, en el período 2014-2018

### 4.2. La empresa

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A agencia Chunchi, cantón Chunchi, provincia de Chimborazo

#### 4.2.1. Misión

Suministramos el servicio público de energía eléctrica en nuestra área de concesión con efectividad y transparencia, preservando el ambiente y contribuyendo al desarrollo socioeconómico.

#### 4.2.2. Visión

Ser una empresa de excelencia con infraestructura tecnológica innovadora, responsabilidad social, talento humano competente y comprometido en la prestación del servicio y el cuidado del ambiente.

#### 4.2.3. Estructura Administrativa

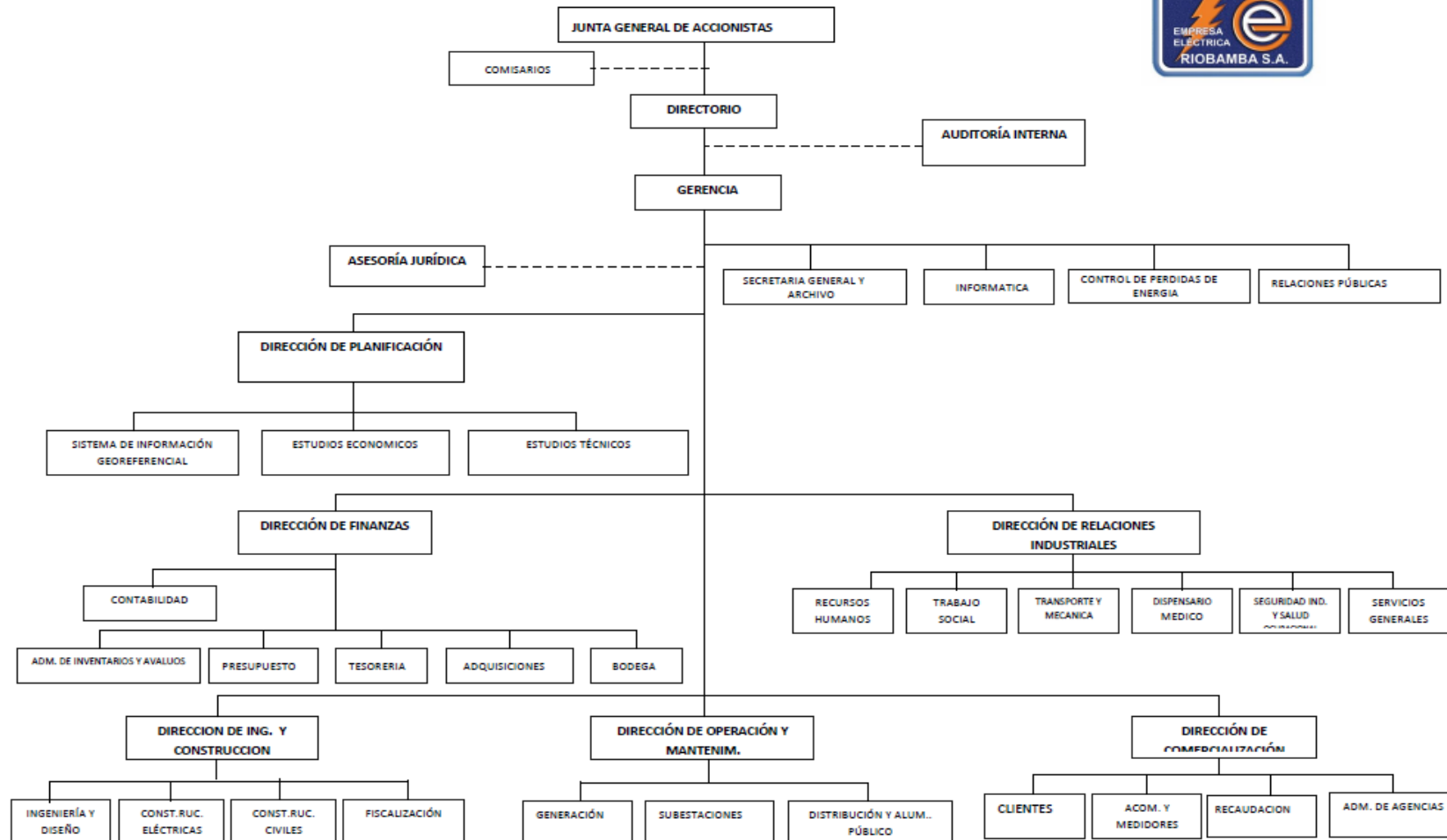
<b>Presidente del Directorio</b>	<b>Abgo. Mariano Curicama</b>
<b>Gerente (e)</b>	Ing. Joe Ruales P.
<b>Director de Operación y Mantenimiento</b>	Ing. Gonzalo Vélez
<b>Director de Ingeniería y Construcción</b>	Ing. Rubén Náspud
<b>Director Comercial</b>	Ing. Lino Obando
<b>Director Financiero</b>	Ing. Marcelo Guerra
<b>Director de Planificación</b>	Ing. Renzo Córdova
<b>Directora de Relaciones Industriales</b>	Ing. Silvana Álvarez

<b>Auditor Interno</b>	Lcdo. Gonzalo Endara
<b>Secretaria General</b>	Ing. Margarita Carrera
<b>Asesor Jurídico</b>	Dr. Wilson Rojas
<b>Relacionador Público</b>	Lcda. Zulma García
<b>Jefe de Sistemas Geográficos e Información</b>	Ing. Silvio Chimbo
<b>Jefe de Estudios Técnicos</b>	Ing. Víctor Loya
<b>Jefe de Estudios Económicos</b>	Ing. Enma Salazar
<b>Jefe de Distribución y Alumbrado Público</b>	Ing. Fernando Navas
<b>Jefe de Subestaciones</b>	Ing. César Cepeda
<b>Jefe de Generación</b>	Ing. Ludwing Loza
<b>Jefe de Ingeniería y Diseño</b>	Ing. Ramiro Rosero
<b>Jefe de Construcciones Eléctricas</b>	Ing. Luis Borja
<b>Jefe de Fiscalización</b>	Ing. Fernando Chávez
<b>Jefe de Control de Pérdidas</b>	Ing. Fabián Ríos
<b>Jefe de Acometidas y Medidores</b>	Ing. Fausto Suárez
<b>Jefe de Clientes</b>	Ing. Jaime Ruiz
<b>Jefe de Informática</b>	Ing. Luis Almeida
<b>Contador General</b>	Lcda. Leonor Barreno
<b>Jefe de Presupuesto</b>	Lcda. Teresa Gallegos
<b>Jefe de Adquisiciones</b>	Ing. Ligia Soto
<b>Jefe de Bodega</b>	Ing. Marco Carvajal

Fuente: Empresa Eléctrica Riobamba S.A agencia Chunchi., 2014

Realizado por: Los Autores

## EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A.



Fuente: Empresa Eléctrica Riobamba S.A. agencia Chunchi., 2014

## **DESCRIPCION FUNCIONAL**

### **1. NIVEL DIRECTIVO**

#### **1.1 JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

La Junta General de Accionistas legalmente convocada y reunida, es el organismo supremo y la autoridad máxima de la Empresa.

#### **FUNCIONES**

- a. Determinar la política que debe seguir la Sociedad para el cumplimiento de sus Fines, en concordancia con la política de electrificación del Instituto Ecuatoriano de Electrificación INECEL.
- b. Nombrar y remover a los Directores principales y suplentes: elegir de entre los principales al Presidente y Presidente Alterno de la Empresa y fijar sus dietas.
- c. Nombrar y remover al Gerente y fijar su remuneración y caución.
- d. Interpretar o reformar el Estatuto y, resolver sobre el aumento o disminución del Capital Social, de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes.
- e. Resolver acerca de la amortización de la acciones.
- f. Las demás atribuciones permitidas y señaladas por la ley.

#### **1.2 DEL DIRECTORIO**

#### **RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende de la Junta General de Accionistas.

#### **FUNCIONES**



- a. Designar de entre los miembros del Directorio y Directores de Área de la Empresa al Gerente encargado, en caso de ausencia del titular por un periodo mayor a quince días.
- b. Conocer y presentar a resolución de la Junta General de Accionistas los planes y programas de obras y el presupuesto anual de la Empresa.
- c. Establecer políticas y lineamientos generales y especiales para optimizar la gestión de la Empresa, de acuerdo con la Ley Básica de electrificación y con los planes, programa y presupuesto anual.
- d. Determinar la organización funcional y estructural de la Empresa y aprobar las normas, reglamentos y sus reformas, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por INECCEL para el efecto; y, velar por su cumplimiento.

## **2 AUDITORIA INTERNA RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende del Directorio de la Empresa.

### **FUNCIONES**

- a. Verificar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias, contractuales y reglamentarias, así como los planes, políticas, normas y procedimientos establecidos.
- b. Elaborar dentro del último trimestre de cada año y someter a la aprobación de los organismos de Dirección de la Empresa, y plan anual de trabajo del siguiente año.
- c. Determinar la oportunidad, utilidad y grado de confiabilidad de la información financiera y administrativa producida por la empresa.
- d. Revisar y evaluar el sistema de control interno financiero y administrativo y formular las recomendaciones para mejorarlo.
- e. Efectuar auditoria a los estados financieros, auditorias operacionales y exámenes especiales.

f. Evaluar si los recursos humanos, materiales y financieros han sido utilizados en forma eficiente, efectiva y económica.

### **3. NIVEL EJECUTIVO**

#### **3.1 GERENCIA RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende de la Junta General de Accionistas y del Directorio.

#### **FUNCIONES**

- a. Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa.
- b. Delegar de entre los funcionarios, directores de área, al Gerente encargado cuando su ausencia sea menor de quince días.
- c. Convocar a las sesiones de la Junta General de Accionistas y Directorio y actuar como secretario de las mismas.
- d. Formular los planes y programas que debe cumplir la Empresa y someterlos a conocimiento del Directorio y a resolución de la Junta General de Accionistas.
- e. Dirigir y coordinar las actividades de la Empresa y velar por la eficiente y correcta marcha de la misma.

### **4. NIVEL DE APOYO.**

#### **4.1. INFORMATICA**

#### **RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende de la Gerencia

## **FUNCIONES**

- a. planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar todas las actividades y proyectos informáticos de la Empresa.
- b. Implementar y mantener actualizado el plan informático de la Empresa.
- c. Analizar, diseñar, desarrollar, documentar, implementar y mantener actualizado los sistemas de información y buscar su optimización.
- d. Investigar y adoptar nuevas tecnologías para atender las necesidades computacionales instaladas.
- e. Capacitar y entrenar a los usuarios de los sistemas computacionales instalados.
- f. Planificar y programar el mantenimiento de equipos, sistemas y programas informáticos.
- g. Asesorar y proporcionar el soporte informático necesario a todas las áreas de la Empresa.

## **4.2. RECURSOS HUMANOS**

### **RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende de la relación de Relaciones Industriales.

## **FUNCIONES**

- a. Realizar el reclutamiento, selección y contratación del personal.
- b. Mantener actualizado el manual de clasificación, valoración y jerarquización de puestos.
- c. Aplicar el sistema de inducción y evaluación del desempeño.

- d. Aplicar el sistema de remuneraciones y otros beneficios económicos.
- e. Elaborar los roles de pago, las planillas de aportes y descuentos y legalizar la documentación relacionado con el IESS.
- f. Administrar el régimen disciplinario.
- g. Elaborar, ejecutar y evaluar los planes y programas de capacitación.
- h. Mantener actualizados los requisitos y expedientes del personal y preparar las estadísticas correspondientes.

#### **4.3 DIRECCION DE FINANZAS**

##### **RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende de la Gerencia

##### **FUNCIONES**

- a. planificar, organizar, coordinar y controlar la gestión económico- financiera, y los programas de inventarios y avalúos de los bienes de la Empresa.
- b. Coordinar la ejecución de los planes y programas a corto, mediano y, largo plazo de acuerdo a las políticas establecidas y a los recursos disponibles.
- c. Procurar la obtención de los recursos financieros y materiales requeridos para la obtención de las obras y programas operativos.
- d. Velar por la correcta, eficiente, económica y oportuna utilización de los recursos financieros y materiales.
- e. Preparar la coordinación con las diferentes áreas, la pro forma presupuestaria anual y sus reformas y ejecutar el control, liquidación y evaluación presupuestaria.

f. Fuentes de financiamiento y administrar y controlar los créditos contratados.

#### **4.4. ADMINISTRACION DE INVENTARIOS Y AVALUOS**

##### **RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende de la Dirección de Finanzas

##### **FUNCIONES**

- a. programa, ejecutar y mantener actualizados los inventarios y avalúos de los activos de la Empresa.
- b. Elaborar e implementar manuales, instructivos, normas y procedimientos para la realización de los inventarios y avalúos.
- c. Mantener una base de datos de precios de mercado para el avalúo de los bienes.
- d. Realizar por muestreo contrataciones físicas de las adiciones bajas y cambios de las instalaciones en servicios.

#### **4.5. CONTABILIDAD**

##### **RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende de la Dirección de Finanzas

##### **FUNCIONES**

- a. Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la Empresa con sus respectivos registros de acuerdo con el sistema uniforme de cuentas, políticas, normas, técnicas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- b. Elaborar y presentar los Balances de: Comprobación, General, estado de la Cuenta de pérdidas y Ganancias y anexos, en la forma y plazos previstos por la ley.

- c. Efectuar el control previo al compromiso, al gasto y al desembolso de todas las transacciones y operaciones de la Empresa, determinando la propiedad, legalidad y veracidad de las mismas.
- d. Organizar, custodiar y mantener actualizado el archivo de la documentación sustentadora de los registros contables.
- e. Liquidar oportunamente, en coordinación con las áreas pertinentes, las importaciones y las obras ejecutadas por la Empresa, ya sea por administración directa o por contrato.

#### **4.6. PRESUPUESTO**

##### **RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende de la Dirección de Finanzas

##### **FUNCIONES**

- a. elaborar la pro forma presupuestaria anual y sus reformas.
- b. Llevar el registro y control presupuestario de acuerdo a las normas vigentes.
- c. Informar la disponibilidad presupuestaria a nivel de partida, así como las obras a ejecutarse con financiamiento de terceros.
- d. Elaborar informes sobre la ejecución evaluación presupuestaria.
- e. Efectuar la liquidación presupuestaria.
- f. Cumplir con los reglamentos y manuales vigentes en el sector eléctrico.
- g. Informar al Director de Finanzas sobre el cumplimiento de sus funciones.
- h. Las demás que le determine el Director de Finanzas.

#### **4.7. TESORERIA**

##### **RELACION DE DEPENDENCIA.**

Depende de la Dirección de Finanzas

##### **FUNCIONES**

- a. Manejar correctamente los recursos financieros de la Empresa.
- b. Revisar y controlar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago.
- c. Efectuar los pagos autorizados y realizar retenciones legales correspondientes.
- d. Recibir y mantener en custodia los valores, papeles fiduciarios, garantías, pólizas, etc., de propiedad de la Empresa.
- e. Remitir diariamente a Contabilidad, la documentación referente a ingresos y egresos.
- f. Solicitar y realizar transferencias bancarias previa autorización.

#### **5. NIVEL OPERATIVO**

##### **5.1. SUBESTACIONES**

##### **RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende de la Dirección de Operación y Mantenimiento

##### **FUNCIONES**

- a. Organizar, y dirigir las operaciones y mantenimientos de las líneas y subtransmisión y subestaciones.

- b. Supervisar y operar las subestaciones, de acuerdo con las normas e instrucciones impartidas.
- c. Efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de las líneas de subtransmisión, subestaciones de salida de las diferentes centrales de generación y las de interconexión con el S.N.I.
- d. Realizar los estudios, comprobaciones, etc., para definir si las condiciones de operación de las subestaciones son adecuadas y realizar los ajustes correspondientes.
- e. Solicitar la provisión oportuna de equipos, herramientas, repuestos, materiales, etc., necesarios para la operación de mantenimiento de las subestaciones, controlar y reportar su uso.
- f. Realizar los estudios de flujo de carga, corto circuito y coordinar el sistema de protección de las subestaciones.
- g. Mantener actualizados los planos de las subestaciones información referente a las causas, naturaleza, tiempo de suspensiones del servicio y demás datos relevantes sobre la operación y mantenimiento.

## **5.2. DIRECCION DE COMERCIALIZACION**

### **RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende de la Gerencia

### **FUNCIONES**

- a. planificar, organizar, coordinar, ejecutar, y controlar las actividades referentes a la comercialización de la energía eléctrica.
- b. Elaborar el proyecto de presupuesto del área y ejecutar el presupuesto anual.



c. Administrar los procesos de atención y contratos a clientes, lectura, instalación de acometidas y medidores, facturación y recaudación.

d. Participar en el análisis de los pliegos tarifarios.

### **5.3. CLIENTES**

#### **RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende de la Dirección de Comercialización

#### **FUNCIONES**

a. Programar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la prestación del servicio eléctrico.

b. Informar a los interesados sobre los requisitos, reglamentos y demás disposiciones para la prestación del servicio eléctrico e instruir a los clientes sobre la correcta utilización de la energía eléctrica.

c. Atender las solicitudes de nuevos clientes y otros servicios requeridos, determinar los valores a cobrarse y llevar el archivo de los contratos.

d. Controlar los créditos de acometidas y medidores concedidos a los clientes.

e. Codificar los servicios de los clientes y mantener actualizados los planos y rutas de lectura.

### **5.4. RECAUDACION**

#### **RELACION DE DEPENDENCIA**

Depende de la Dirección de Comercialización

## **FUNCIONES**

- a. Gestionar el control de valores por venta de energía.
- b. Recaudar el valor de las facturas de consumo de energía y más conceptos establecidos por la Empresa.
- c. Depositar diariamente los valores recaudados en las cuentas bancarias establecidas.
- d. Elaborar el informe diario de recaudación y remitirlo diariamente a Tesorería, acompañada de la correspondiente documentación de soporte.
- e. Efectuar el análisis de las posibles cuentas incobrables para su liquidación.
- f. Elaborar los contratos para la ejecución de obras, convenios de pago de consumo de energía, determinar su financiamiento y llevar el control de los valores a recaudarse.

## **5.5. AGENCIAS**

### **RELACION DE DEPENDENCIA.**

Depende de la Administración de Agencias

## **FUNCIONES**

- a. Elaborar y ejecutar los programas de trabajo de la Agencia.
- b. Atender las solicitudes de servicio eléctrico a los clientes y público en general, en la correspondiente área geográfica.
- c. Cumplir con los reglamentos, normas y procedimientos establecidos para la prestación del servicio eléctrico.
- d. Realizar inspecciones previas a la concesión del servicio eléctrico.

e. Realizar inspecciones de los servicios instalados y solucionar los reclamos inherentes a la prestación del servicio.

f. Efectuar la codificación de los clientes y realizar la lectura de los Medidores.

#### 4.2.4. Valores Corporativos

Dentro de los valores corporativos que mantiene la Empresa Eléctrica Riobamba S.A agencia Chunchi están los siguientes:



**Fuente:** Empresa Eléctrica Riobamba S.A agencia Chunchi., 2014

**Realizado por:** Los Autores

#### 4.2.5. Políticas

Basados en la normativa vigente se proponen las siguientes políticas principales:

- Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana:

a. Motivar a los accionistas, directorio y principales directivos el alineamiento a políticas nacionales del sector eléctrico, del Plan nacional y de los Planes de desarrollo de la Zona o Regionales.

b. Promover y asignar el uso de los recursos y talento humano a proyectos consensuados.

c. Consolidar una imagen corporativa asociada a los valores aprobados por la empresa.

d. Realizar evaluaciones objetivas de los resultados de los proyectos y crear una revisión del más alto nivel para el seguimiento permanente de logros, avances, correctivos y mejoras implementadas.

- Promover el desarrollo sustentable, integral de las actividades asumidas por la empresa:

- a. Asignar recursos para la promoción y estudios de nuevas fuentes de generación hídrica, eólica, solar o apoyar la investigación de nuevas formas de generación energética sostenible.

- b. Asignar recursos para proyectos de Responsabilidad Social Empresarial así como de difusión de los beneficios y riesgos asociados al uso de la energía eléctrica.

- Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de energía eléctrica:

- a. Asignar recursos y desarrollar talento humano para la reducción planificada de pérdidas técnicas y no técnicas.

- b. Rendir cuentas a la sociedad y promover la rendición de cuentas de todos los recursos, aciertos, errores y logros de la empresa.

- Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación del servicio público de comercialización de energía eléctrica:

a. Propender a la mayor cobertura planificada del sector urbano y rural de nuestra área de concesión.

b. Dotar a la empresa de las herramientas tecnológicas planificadas para brindar seguridad en la prestación del servicio así como para la facturación, el cobro y la generación de servicios de la empresa más accesibles a la población.

- Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción.

a. Generar proyectos de aseguramiento financiero que incluyan criterios de sostenibilidad, seguimiento, certificación nacional o internacional en la prestación de los servicios así como dotar a las Direcciones de herramientas para el seguimiento de sus resultados con evaluaciones que incluyan criterios de seguridad y gestión de riesgos.

- Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial:

a. Asegurar los bienes y motivar a los talentos humanos con el fin de precautelar un uso respetuoso y capacitado de todos los bienes asignados así como garantizar una inducción de todas las personas antes de utilizar herramientas de la empresa.

b. Generar y aplicar normativas que disuadan, eviten o sancionen los daños provocados en forma voluntaria o involuntaria a los bienes de la empresa buscando conductas preventivas y motivando a los usuarios un apropiamiento de los bienes y servicios que se les consignan.

#### **4.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

La Administración de la empresa, plantea que los objetivos institucionales sean considerados con las siguientes estrategias para su cumplimiento, lo que permitirá mejorar la gestión técnica, económica y administrativa de la empresa. Para cada objetivo, se presentan las respectivas estrategias:

**Objetivo 1: Lograr la sostenibilidad financiera de la empresa para los períodos comprendidos entre el 2014 y 2018.**

- \* Mantener los índices de recaudación sobre el 98%.
- \* Revisar, informar y emitir recomendaciones sobre la calidad del gasto, con base a los activos, pasivos, costos y gastos de operación.
- \* Realizar gestiones para la recaudación de la venta de energía en el mercado eléctrico mayorista.
- \* Gestionar la oportuna asignación y transferencia de recursos por parte del Ministerio de Energía para el financiamiento de los proyectos de inversión.
- \* Estructurar adecuadamente los proyectos de inversión y gasto, sí como los proyectos de calidad de energía, para conseguir la asignación de recursos.
- \* Gestionar la recuperación de déficit tarifario y los diferentes subsidios por la venta de energía.
- \* Diseñar modelos financieros que permitan simular escenarios en función de las expectativas económicas y políticas que faciliten la toma de decisiones.

**Objetivo 2: Incrementar el nivel de calidad, continuidad y seguridad del servicio, cumpliendo con las metas establecidas por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER).**

- \* Cambiar los sistemas de Protecciones en el sistema 69 KV.
- \* Incrementar la capacidad de potencia en cabeceras de primarios 13.8 KV.
- \* Implementar del Sistema Scada- DMS- OMS- MWM- SIC y Centro de Control.
- \* Mantenimiento y actualización del SIG.
- \* Mejorar el Plan de Mantenimiento de Subtransmisión y Distribución.
- \* Incrementar selectivamente sistemas de medición inteligente.

- \* Continuar con el cambio de redes desnudas aisladas.
- \* Mejorar la facturación a través de reubicar medidores dentro de las viviendas lugares visibles.
- \* Establecer un sistema de gestión de indicadores técnicos
- \* Coordinar entre Áreas Técnica, Comercial, y Planificación la incorporación de carga en el sistema de distribución.

**Objetivo 3: Ampliar la cobertura y atender el crecimiento de la demanda en el área de concesión.**

- \* Coordinar entre Áreas Técnica, Comercial, y Planificación la incorporación de carga en el sistema de distribución.
- \* Elaborar estudios y proyectos eléctricos para satisfacer la demanda del proyecto de cocción eficiente.
- \* Elaborar estudios e implementar proyectos eléctricos en las zonas no servidas (redes y alumbrado público).
- \* Incrementar nuevas y repotenciar subestaciones eléctricas y líneas de Subtransmisión.

**Objetivo 4: Incentivar a la ciudadanía para mejorar el uso eficiente de la energía eléctrica.**

- \* Ejecutar el Sistema de Comunicación Integral (Interna y Externa)

**Objetivo 5: Actualizar y mantener la potencialidad de las centrales de generación eléctrica.**

- \* Continuar con los programas de mantenimiento del sistema de generación.

- \* Elaborar y ejecutar programas de conservación y manejo de las micro-cuencas.

- \* Elaborar estudios y ejecutar proyectos para la modernización de las centrales de generación.

**Objetivo 6: Modernizar, optimizar y gestionar el uso de la infraestructura eléctrica.**

- \* Elaborar estudios y ejecutar proyectos de modernización de la infraestructura existente.

- \* Automatizar el sistema de distribución.

- \* Mantener el porcentaje de pérdidas de energía en relación a la meta establecida por el MEER.

**Objetivo 7: Reducir los impactos socio-ambientales del sistema eléctrico.**

- \* Aplicar la Normativa Ambiental vigente.

- \* Realizar estudios y ejecutar proyectos selectivos de soterramiento de redes de distribución.

- \* Mantener y precautelar las franjas de seguridad del derecho de vía.

**Objetivo 8: Fortalecer la capacidad de gestión institucional.**

- \* Implementar el modelo de gestión por procesos

- \* Construir instalaciones bajo estándares tecnológicamente adecuados para la operación institucional, que incluyan áreas de atención a la ciudadanía y las facilidades para los clientes internos y externos.

- \* Implementar los proyectos tecnológicos establecidos por el MEER dentro del programa SIGDE.



\* Implementar el Sistema Integral de gestión de riesgos.

\* Diseñar e implementar un modelo de gestión de indicadores para el seguimiento de proyectos, que cumpla con los requerimientos del CONECEL y del MEER.

**Objetivo 9: Fortalecer la capacidad de gestión del Talento Humano de la empresa.**

\* Implementar el modelo integral de gestión del talento humano por competencias.

\* Diseño de la estructura orgánica funcional por procesos.

\* Rediseño de los procesos del área de Talento Humano.

**4.4. PROPUESTA DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

El Control Presupuestario implica el análisis exhaustivo de los resultados obtenidos y los efectos producidos y las variaciones en torno a la situación económica y financiera de la institución.

El Control Presupuestario proporciona la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., agencia Chunchi, mismo que se encuentra subdividido en procesos:

**CUADRO No 11: Control Presupuestario por Procesos**

Control Presupuestario por Procesos		
Proceso 1: Control Presupuestario	Proceso 2: Registros	Proceso 3: Informes e indicadores

**Elaborado por:** Los Investigadores

#### **4.4.1. Proceso 1: Control presupuestario**

El Control Presupuestario es una herramienta poderosa que se utiliza para medir la gestión financiera de la institución. El Control Presupuestario consiste en la comparación tanto de lo programado con lo ejecutado.

Para iniciar con el desarrollo del Proceso No.1 es necesario conocer los objetivos presupuestarios, mismos que se enlistan a continuación:

#### **OBJETIVOS PRESUPUESTARIOS**

- 1:** Mantener los niveles actuales de generación propia de energía.
- 2:** Incrementar en el período 2007 – 2011 en 6.7 mega vatios.
- 3:** Lograr la readecuación de la red en un 4% anual.
- 4:** Reducir en el período 2007 – 2011 las pérdidas del sistema en un 12%.
- 5:** Mantener a un nivel anual de recaudación superior al 98% con respecto a la facturación.
- 6:** Reducir la cartera vencida.
- 7:** Lograr índices de calidad exigidos en las regulaciones de los organismos de control.
- 8:** Lograr un índice de satisfacción del cliente externo superior al promedio.
- 9:** Incrementar el índice de satisfacción laboral en al menos el 1% anual.
- 10:** Implantar un programa de fortalecimiento institucional.
- 11:** Cubrir un 100% la demanda futura de energía

## **Etapas del Control Presupuestario**

### **Etapas 1: Análisis de la Gestión Presupuestaria**

Casi la totalidad de las empresas con la finalidad de planificar sus operaciones realizan presupuestos, mismos que pueden variar durante el transcurso del año, éstas variaciones pueden darse tanto en los ingresos, gastos y metas presupuestarias.

El análisis de la ejecución presupuestaria está dada por:

- \* La comparación de la ejecución presupuestaria de ingresos con la planificación presupuestaria de ingresos.
- \* La comparación de los recursos recaudados y obtenidos con el presupuesto debidamente aprobado, ajustado y modificado de ser el caso.
- \* De igual manera con los gastos comparar el presupuesto de egresos realizados con los del presupuesto inicial.
- \* La realización de un análisis comparativo de los compromisos por cada grupo o ítem en relación al presupuesto inicial aprobado, ajustado y modificado.
- \*El análisis de las metas presupuestarias alcanzadas con las planificadas.

En resumen, en esta primera etapa se realiza el análisis integro de cada uno de los ítems que integra la institución entre lo planificado y lo ejecutado.

### **Etapas 2: Identificación de los problemas presentados**

En esta etapa del Control Presupuestario se busca determinar cuáles han sido los problemas acontecidos derivados del análisis de la gestión presupuestaria de la institución durante un ejercicio fiscal.

### **Etapas 3: Determinación de las medidas correctivas y sugerencias**

Para la eficiente toma de medidas necesarias ante las dificultades detectadas anteriormente es necesario:

- \* La formulación de proyectos para cada una de las metas presupuestarias.
- \* Considerar todos los aspectos influyentes en la gestión presupuestaria como son los presupuestarios y extrapresupuestarios que inciden de una u otra manera en la ejecución presupuestaria.
- \* Analizar con mucha cautela la información conseguida, así como el análisis del talento humano disponible acorde a las necesidades que presenta la institución y la planeación de las metas presupuestarias.

En sí, la determinación de las medidas correctiva se hace con la finalidad de identificar la realidad entre lo programado y lo ejecutado.

### **Control sobre la responsabilidad del nivel directivo**

En el proceso de control presupuestario, es muy importante medir el grado de responsabilidad del Nivel Directivo para la toma de decisiones en los siguientes puntos:

**CUADRO No 12: PUNTOS A TOMAR EN CUENTA EN EL CONTROL PRESUPUESTARIO**

<b>PUNTOS A TOMAR EN CUENTA EN EL CONTROL PRESUPUESTARIO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La toma de decisiones frente a los resultados obtenidos en la evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de las metas presupuestarias en función al POA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación oportuna de los Estados Financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de medición de resultados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y evaluación de los ingresos percibidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de indicadores de control.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y evaluación de los gastos realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto final sobre el servicio de energía eléctrica.</li> </ul>

## **Periodicidad del Control**

La periodicidad del Control Presupuestario puede variar, pudiendo ser diario, semanal, mensual, etc. La periodicidad está basada e función de la importancia que tenga en la toma de decisiones. Para ello se debe considerar los siguientes puntos:

- \* Determinar los controles previo, concurrente y posterior, que mantiene la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.
- \* Evaluar los informes de Auditoría Interna sobre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de recomendaciones.
- \* Evaluar mediante los indicadores la situación de la institución.
- \* Analizar los estados financieros tomando en cuenta el superávit o déficit presupuestario con sus componentes.
- \* Modificaciones presupuestarias y sus modificaciones frente al cumplimiento de la ley y reglamento pertinente.
- \* Impactos de gestión y financieros.

## **Control de la liquidación presupuestaria**

El presupuesto de cada ejercicio se liquidará en cuanto a la recaudación de derechos y al pago de obligaciones el 31 de diciembre del ejercicio económico correspondiente, quedando a cargo de la Unidad de Presupuesto bajo la supervisión del gerente financiero.

Las obligaciones reconocidas y liquidadas no satisfechas el último día del ejercicio, los derechos pendientes de cobro y los fondos líquidos a 31 de diciembre se tomarán en cuenta dentro de las transacciones de caja del año en que se pague.

La aprobación de la liquidación del presupuesto es elaborado por la Unidad de Presupuesto, junto con los indicadores de ejecución presupuestaria.

#### **4.4.2. Proceso 2: Procedimientos prácticos de registro**

Es necesario explicar que la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. tiene su propio Reglamento Interno de Adquisiciones, en el cual determina los procesos a seguir en la programación, adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, útiles y enseres, necesarios para el desarrollo y ejecución de las actividades de la institución siempre bajo los criterios de austeridad, eficiencia, efectividad y economía.

#### **Registro Presupuestario y Contable de la Compra de Energía**

La compra de energía eléctrica se realiza mediante la suscripción de contratos en el portal de compras públicas con la emisión de sus respectivas facturas.

El Departamento Administrativo, es el encargado de recibir las facturas mensuales detallando la compra realizada; estas facturas son remitidas de oficio a la Secretaría

General; de aquí pasan al Departamento Financiero y el Gerente autoriza los pagos y Envía a Presupuesto para el control y registro presupuestario; luego a Contabilidad para el respectivo registro contable.

Previo al registro contable, se procede a la validación de todos los documentos que involucran la transacción y posteriormente se legaliza la transacción mediante la aprobación del Director de Finanzas.

Luego se procede al registro de la transacción en el libro diario para finiquitar la transacción realizada.

#### **4.4.3. Proceso 3: Informes e Indicadores financieros**

Es necesario presentar la información financiera acorde a las necesidades de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., con la finalidad de emitir informes, mismos que se encuentran presentes en los Estados Financieros:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados

**CUADRO No 13: Estados Financieros**

**Estado de Situación Financiera año 2011**

<b>EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A.</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTES</b>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 3.651.295,00
Activos Financieros mantenidos hasta su vencimiento	\$ 15.260.000,00
Activos Financieros Neto	\$ 7.792.760,00
Inventarios	\$ 5.882.603,00
Servicios y otros pagos anticipados	\$ 2.545.596,00
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 632.140,00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 35.764.394,00</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
Propiedad, Planta y Equipo Neto	\$ 68.595.080,00
Propiedades de Inversión	\$ -
Activos financieros mantenidos hasta su vencimiento l/p	\$ -
Otras Cuentas por Cobrar l/p	\$ 2.132.312,00
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 70.727.392,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 106.491.786,00</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Pasivos Financieros	\$ 6.841.334,00
Otras Obligaciones Corrientes	\$ 238.305,00
Porcion Corriente Jubilación Patronal	\$ 146.540,00
Porcion Corriente Otros beneficios empleados	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 7.226.179,00</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Reserva para Jubilación Patronal	\$ 4.036.707,00
Otros beneficios no Corrientes a los empleados	\$ 5.896.576,00
Otros Pasivos no Corrientes	\$ 5.927.319,00

<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 15.860.602,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 23.086.781,00</b>
<b>PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>	
Capital Social	\$ 14.409.051,00
Aportes futuro aumento de Capital	\$ 9.850.549,00
Reservas	\$ 7.311.957,00
Resultados Acumulados	\$ 51.833.448,00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>\$ 83.405.005,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>\$ 106.491.786,00</b>



**CUADRO No 14: Estado de Situación Financiera año 2012**

<b>EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A.</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTES</b>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 7.527.167,00
Activos Financieros mantenidos hasta su vencimiento	\$ 3.000.000,00
Activos Financieros Neto	\$ 12.532.434,00
Inventarios	\$ 6.434.930,00
Servicios y otros pagos anticipados	\$ 2.278.801,00
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 629.041,00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 32.402.373,00</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
Propiedad, Planta y Equipo Neto	\$ 72.631.602,00
Propiedades de Inversión	\$ 111.738,00
Activos financieros mantenidos hasta su vencimiento l/p	\$ 5.915.025,00
Otras Cuentas por Cobrar l/p	\$ 2.184.089,00
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 80.842.454,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 113.244.827,00</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Pasivos Financieros	\$ 5.936.913,00
Otras Obligaciones Corrientes	\$ 491.841,00
Porción Corriente Jubilación Patronal	\$ 146.540,00
Porción Corriente Otros beneficios empleados	\$ 1.410.360,00
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 7.985.654,00</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Reserva para Jubilación Patronal	\$ 4.064.655,00
Otros beneficios no Corrientes a los empleados	\$ 5.171.563,00
Otros Pasivos no Corrientes	\$ 6.224.573,00

<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 15.460.791,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 23.446.445,00</b>
<b>PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>	
Capital Social	\$ 14.409.051,00
Aportes futuro aumento de Capital	\$ 13.539.461,00
Reservas	\$ 8.093.455,00
Resultados Acumulados	\$ 53.756.415,00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>\$ 89.798.382,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>\$ 113.244.827,00</b>

**CUADRO No 15: Estado de Resultados año 2011**

<b>EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A.</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011</b>	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
Prestación de Servicios	\$ 25.716.248,00
Subsidios Estatales del año	\$ 8.452.983,00
Venta de Bienes	\$ 124.604,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 34.293.835,00</b>
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>	
(-) Compra de Energía Mercado Ocasional	\$ 14.550.452,00
(-) Generación propia hidráulica	\$ 1.257.717,00
(-) Depreciación	\$ 856.595,00
(-) Generación propia térmica	\$ 69.040,00
<b>TOTAL COSTO DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 16.733.804,00</b>
<b>ESCEDENTE BRUTO</b>	<b>\$ 17.560.031,00</b>
<b>(-) GASTOS OPERATIVOS</b>	
Administrativos	\$ 4.245.447,00
Depreciación	\$ 3.262.054,00
Distribución	\$ 2.165.869,00
Comercialización	\$ 1.543.924,00
Sub-transmisión	\$ 548.253,00
Instalaciones	\$ 87.855,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11.853.402,00</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>\$ 5.706.629,00</b>
<b>OTROS GASTOS</b>	
Gastos financieros	\$ 380,00
Otros Gastos	\$ 173.552,00
Ingresos Financieros	\$ 1.212,00
Otros Ingresos	\$ 967.261,00
<b>EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 6.501.170,00</b>
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>	
Ganancia actuarial por planes de beneficios	\$ -
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO</b>	<b>\$ 6.501.170,00</b>

**CUADRO No 16: Estado de Resultados año 2012**

<b>EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A.</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
Prestación de Servicios	\$ 27.322.567,00
Subsidios Estatales del año	\$ 4.262.493,00
Venta de Bienes	\$ 79.418,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31.664.478,00</b>
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>	
(-) Compra de Energía Mercado Ocasional	\$ 14.475.514,00
(-) Generación propia hidráulica	\$ 1.295.793,00
(-) Depreciación	\$ 784.709,00
(-) Generación propia térmica	\$ 30.537,00
<b>TOTAL COSTO DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 16.586.553,00</b>
<b>ESCEDENTE BRUTO</b>	<b>\$ 15.077.925,00</b>
<b>(-) GASTOS OPERATIVOS</b>	
Administrativos	\$ 4.959.292,00
Depreciación	\$ 3.604.617,00
Distribución	\$ 2.570.106,00
Comercialización	\$ 1.648.412,00
Sub-transmisión	\$ 609.207,00
Instalaciones	\$ 89.783,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.481.417,00</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>\$ 1.596.508,00</b>
<b>OTROS GASTOS</b>	
Gastos financieros	\$ 85.030,00
Otros Gastos	\$ 286.153,00
Ingresos Financieros	\$ 1.173,00
Otros Ingresos	\$ 1.288.327,00
<b>EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 2.514.825,00</b>
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>	
Ganancia actuarial por planes de beneficios	\$ 58.259,00
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO</b>	<b>\$ 2.573.084,00</b>

**CUADRO No 17: Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera**

<b>EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A.</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012</b>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>VAR. ABS.</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTES</b>				
	\$	\$		
Efectivo y equivalentes de efectivo	3.651.295,00	7.527.167,00	\$ 3.875.872,00	106,15
	\$	\$	\$	
Activos Financieros mantenidos hasta su vencimiento	15.260.000,00	3.000.000,00	(12.260.000,00)	-80,34
	\$	\$		
Activos Financieros Neto	7.792.760,00	12.532.434,00	\$ 4.739.674,00	60,82
	\$	\$		
Inventarios	5.882.603,00	6.434.930,00	\$ 552.327,00	9,39
	\$	\$	\$	
Servicios y otros pagos anticipados	2.545.596,00	2.278.801,00	(266.795,00)	-10,48
	\$	\$	\$	
Activos por Impuestos Corrientes	632.140,00	629.041,00	(3.099,00)	-0,49

<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ <b>35.764.394,00</b>	\$ <b>32.402.373,00</b>	\$ <b>(3.362.021,00)</b>	<b>-9,40</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Propiedad, Planta y Equipo Neto	\$ 68.595.080,00	\$ 72.631.602,00	\$ 4.036.522,00	5,88
Propiedades de Inversión	\$ -	\$ 111.738,00	\$ 111.738,00	100,00
Activos financieros mantenidos hasta su vencimiento l/p	\$ -	\$ 5.915.025,00	\$ 5.915.025,00	100,00
Otras Cuentas por Cobrar l/p	\$ 2.132.312,00	\$ 2.184.089,00	\$ 51.777,00	2,43
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	\$ <b>70.727.392,00</b>	\$ <b>80.842.454,00</b>	\$ 10.115.062,00	<b>14,30</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ <b>106.491.786,00</b>	\$ <b>113.244.827,00</b>	\$ 6.753.041,00	<b>6,34</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Pasivos Financieros	\$ 6.841.334,00	\$ 5.936.913,00	\$ (904.421,00)	-13,22
Otras Obligaciones Corrientes	\$	\$	\$ 253.536,00	106,39

	238.305,00	491.841,00		
	\$	\$		
Porción Corriente Jubilación Patronal	146.540,00	146.540,00	\$ -	0,00
		\$		
Porción Corriente Otros beneficios empleados	\$ -	1.410.360,00	\$ 1.410.360,00	100,00
	\$	\$		
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>7.226.179,00</b>	<b>7.985.654,00</b>	<b>\$ 759.475,00</b>	<b>10,51</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
	\$	\$		
Reserva para Jubilación Patronal	4.036.707,00	4.064.655,00	\$ 27.948,00	0,69
	\$	\$	\$	
Otros beneficios no Corrientes a los empleados	5.896.576,00	5.171.563,00	(725.013,00)	-12,30
	\$	\$		
Otros Pasivos no Corrientes	5.927.319,00	6.224.573,00	\$ 297.254,00	5,01
	\$	\$	\$	
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>15.860.602,00</b>	<b>15.460.791,00</b>	<b>(399.811,00)</b>	<b>-2,52</b>
	\$	\$		
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>23.086.781,00</b>	<b>23.446.445,00</b>	<b>\$ 359.664,00</b>	<b>1,56</b>
<b>PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>				
Capital Social	\$	\$	\$ -	0,00

	14.409.051,00	14.409.051,00		
	\$	\$		
Aportes futuro aumento de Capital	9.850.549,00	13.539.461,00	\$ 3.688.912,00	37,45
	\$	\$		
Reservas	7.311.957,00	8.093.455,00	\$ 781.498,00	10,69
	\$	\$		
Resultados Acumulados	51.833.448,00	53.756.415,00	\$ 1.922.967,00	3,71
	\$	\$		
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>83.405.005,00</b>	<b>89.798.382,00</b>	<b>\$ 6.393.377,00</b>	<b>7,67</b>
	\$	\$		
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>106.491.786,00</b>	<b>113.244.827,00</b>	<b>\$ 6.753.041,00</b>	<b>6,34</b>



## **Análisis**

Antes de iniciar con el análisis horizontal del Balance General, es importante acotar que éste análisis es estático, pues consiste en comparar cada una de las cuentas que integran el estado financiero con respecto a un año anterior con la finalidad de determinar los incrementos o disminuciones que hayan sufrido las cuentas.

Los Activos de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., representan un incremento de \$ 6.753.041,00 pues éstos pasaron de \$ 106.491.786,00 a \$ 113.244.827,00 con un incremento porcentual del 6,34%.

Los Pasivos de la empresa tuvieron un incremento de \$ 359.664,00 es decir, pasaron de \$ 23.086.781,00 a \$ 23.446.445,00 con un incremento relativo de 1,56 puntos porcentuales.

El Patrimonio pasó de \$ 83.405.005,00 a \$ 89.798.382,00 con un incremento de \$ 6.393.377,00 lo que porcentualmente representa el 7,67%.

Los Activos de la empresa lo constituyen los Activos Corrientes y los Activos no Corrientes. Los Activos Corrientes pasaron de \$ 35.764.394,00 a \$ 32.402.373,00 con una disminución de \$ (3.362.021,00) y porcentualmente equivale al 9,40%. En este grupo la principal causa de disminución de los Activos Corrientes ha sido la disminución significativa de los Activos Financieros. Los Activos no Corrientes pasaron de \$ 70.727.392,00 a \$ 80.842.454,00 con un incremento de \$ 10.115.062,00 y porcentualmente equivale al 14,30%.

Los Pasivos de la EERSA la incluyen los Pasivos Corrientes y Pasivos no Corrientes. Los Pasivos Corrientes pasaron de \$ 7.226.179,00 a \$ 7.985.654,00 con un incremento del 10,51%. Los Pasivos no Corrientes pasaron de \$ 15.860.602,00 a \$ 15.460.791,00 con una disminución de \$ 359.664,00 y en términos relativos representa el 2,52%. En general, los Pasivos han sufrido modificaciones de decrecimiento en relación a los Pasivos Financieros.

El Patrimonio lo constituyen las cuentas de Capital Social, Aportes futuro aumento de Capital, Reservas y Resultados acumulados. El Patrimonio pasó de \$ 83.405.005,00 a \$ 89.798.382,00 con un incremento de 7,67 puntos porcentuales.

**CUADRO No 18:Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

<b>EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A.</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012</b>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>VAR. ABS.</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
Prestación de Servicios	\$ 25.716.248,00	\$ 27.322.567,00	\$ 1.606.319,00	6,25
Subsidios Estatales del año	\$ 8.452.983,00	\$ 4.262.493,00	\$ (4.190.490,00)	-49,57
Venta de Bienes	\$ 124.604,00	\$ 79.418,00	\$ (45.186,00)	-36,26
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 34.293.835,00</b>	<b>\$ 31.664.478,00</b>	<b>\$ (2.629.357,00)</b>	<b>-7,67</b>
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>				
(-) Compra de Energía Mercado Ocasional	\$ 14.550.452,00	\$ 14.475.514,00	\$ (74.938,00)	-0,52
(-) Generación propia hidráulica	\$ 1.257.717,00	\$ 1.295.793,00	\$ 38.076,00	3,03
(-) Depreciación	\$ 856.595,00	\$ 784.709,00	\$ (71.886,00)	-8,39
(-) Generación propia térmica	\$ 69.040,00	\$ 30.537,00	\$ (38.503,00)	-55,77
<b>TOTAL COSTO DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 16.733.804,00</b>	<b>\$ 16.586.553,00</b>	<b>\$ (147.251,00)</b>	<b>-0,88</b>
<b>ESCEDENTE BRUTO</b>	<b>\$ 17.560.031,00</b>	<b>\$ 15.077.925,00</b>	<b>\$ (2.482.106,00)</b>	<b>-14,13</b>
<b>(-) GASTOS OPERATIVOS</b>				
Administrativos	\$ 4.245.447,00	\$ 4.959.292,00	\$ 713.845,00	16,81

Depreciación	\$ 3.262.054,00	\$ 3.604.617,00	\$ 342.563,00	10,50
Distribución	\$ 2.165.869,00	\$ 2.570.106,00	\$ 404.237,00	18,66
Comercialización	\$ 1.543.924,00	\$ 1.648.412,00	\$ 104.488,00	6,77
Sub-transmisión	\$ 548.253,00	\$ 609.207,00	\$ 60.954,00	11,12
Instalaciones	\$ 87.855,00	\$ 89.783,00	\$ 1.928,00	2,19
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11.853.402,00</b>	<b>\$ 13.481.417,00</b>	<b>\$ 1.628.015,00</b>	<b>13,73</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>\$ 5.706.629,00</b>	<b>\$ 1.596.508,00</b>	<b>\$ (4.110.121,00)</b>	<b>-72,02</b>
<b>OTROS GASTOS</b>				
Gastos financieros	\$ 380,00	\$ 85.030,00	\$ 84.650,00	22276,32
Otros Gastos	\$ 173.552,00	\$ 286.153,00	\$ 112.601,00	64,88
Ingresos Financieros	\$ 1.212,00	\$ 1.173,00	\$ (39,00)	-3,22
Otros Ingresos	\$ 967.261,00	\$ 1.288.327,00	\$ 321.066,00	33,19
<b>EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 6.501.170,00</b>	<b>\$ 2.514.825,00</b>	<b>\$ (3.986.345,00)</b>	<b>-61,32</b>
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>				
Ganancia actuarial por planes de beneficios	\$ -	\$ 58.259,00	\$ 58.259,00	100,00
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO</b>	<b>\$ 6.501.170,00</b>	<b>\$ 2.573.084,00</b>	<b>\$ (3.928.086,00)</b>	<b>-60,42</b>

## **Análisis**

El análisis horizontal del Estado de Resultados consiste en el análisis estático de cada una de las cuentas que la integran dentro de los grandes grupos de ingresos y gastos, para el caso de estudio se dispone de la información económica correspondiente a los años 2011 y 2012.

Los Ingresos Operacionales, es decir aquellos que se derivan de las operaciones normales de la empresa en el año 2011 fueron de \$ 34.293.835,00 mientras que para el 2012 de \$ 31.664.478,00 con una disminución porcentual de 7,67%. Este decremento se da principalmente por la disminución de los subsidios estatales de un año a otro. Por otro lado, los Costos de Operación pasaron de \$ 16.733.804,00 a \$ 16.586.553,00 con una disminución de 0,88 puntos porcentuales. Esta variación se da principalmente en las cuentas de Depreciación y Generación propia térmica. Entre los Ingresos Operacionales y los Costos de Operación se puede apreciar que los dos presentan una disminución en sus valores en los dos años objeto de análisis; sin embargo esta disminución no es proporcional pues estos tienen relación directa en el desarrollo normal de las operaciones de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., de la ciudad de Chunchi.

La diferencia entre los Ingresos Operacionales y los Costos de Operación está dada por \$ 17.560.031,00 en el 2011 y \$ 15.077.925,00 en el 2012.

Posteriormente viene la cuenta de Gastos Operacionales, está paso de \$ 11.583.402,00 a \$ 13.481.417,00 con un incremento de \$ 1.628.015,00 lo que en valores relativos representa el 13,73%.

Después de realizar la diferencia entre el Excedente Bruto y los Gastos de Operación, se tiene el Excedente Operacional mismo que está dado por \$ 5.706.629,00 y \$ 1.596.508,00 en los años 2011 y 2012 respectivamente.

A continuación se añade los Otros Ingresos y se sustraen los Otros Gastos realizados en la empresa y se tiene el Excedente del Ejercicio que está dado por \$ 6.501.170,00 y \$ 2.573.084,00. Existe una gran diferencia entre el Excedente Neto del Ejercicio

del año 2011 y 2012 debido principalmente a la reducción de los ingresos e incremento de los gastos no proporcionales del 2012 en relación al 2011.

Finalmente, al 31 de Diciembre de los años 2011 y 2012, la empresa obtuvo los siguientes resultados: \$ 6.501.170,00 y \$ 2.573.084,00 para los dos años respectivamente con una disminución de \$ 3.928.086,00 que representa porcentualmente el 60,42%.

## Análisis Vertical del Balance General

**CUADRO No 19: Análisis Vertical**

<b>EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A.</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012</b>				
	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTES</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 3.651.295,00	3,43%	\$ 7.527.167,00	6,65%
Activos Financieros mantenidos hasta su vencimiento	\$ 15.260.000,00	14,33%	\$ 3.000.000,00	2,65%
Activos Financieros Neto	\$ 7.792.760,00	7,32%	\$ 12.532.434,00	11,07%
Inventarios	\$ 5.882.603,00	5,52%	\$ 6.434.930,00	5,68%
Servicios y otros pagos anticipados	\$ 2.545.596,00	2,39%	\$ 2.278.801,00	2,01%
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 632.140,00	0,59%	\$ 629.041,00	0,56%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 35.764.394,00</b>	<b>33,58%</b>	<b>\$ 32.402.373,00</b>	<b>28,61%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Propiedad, Planta y Equipo Neto	\$ 68.595.080,00	64,41%	\$ 72.631.602,00	64,14%
Propiedades de Inversión	\$ -	0,00%	\$ 111.738,00	0,10%
Activos financieros mantenidos hasta su vencimiento l/p	\$ -	0,00%	\$ 5.915.025,00	5,22%

Otras Cuentas por Cobrar l/p	\$ 2.132.312,00	2,00%	\$ 2.184.089,00	1,93%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 70.727.392,00</b>	<b>66,42%</b>	<b>\$ 80.842.454,00</b>	<b>71,39%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 106.491.786,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 113.244.827,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Pasivos Financieros	\$ 6.841.334,00	6,42%	\$ 5.936.913,00	5,24%
Otras Obligaciones Corrientes	\$ 238.305,00	0,22%	\$ 491.841,00	0,43%
Porción Corriente Jubilación Patronal	\$ 146.540,00	0,14%	\$ 146.540,00	0,13%
Porción Corriente Otros beneficios empleados	\$ -	0,00%	\$ 1.410.360,00	1,25%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 7.226.179,00</b>	<b>6,79%</b>	<b>\$ 7.985.654,00</b>	<b>7,05%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Reserva para Jubilación Patronal	\$ 4.036.707,00	3,79%	\$ 4.064.655,00	3,59%
Otros beneficios no Corrientes a los empleados	\$ 5.896.576,00	5,54%	\$ 5.171.563,00	4,57%
Otros Pasivos no Corrientes	\$ 5.927.319,00	5,57%	\$ 6.224.573,00	5,50%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 15.860.602,00</b>	<b>14,89%</b>	<b>\$ 15.460.791,00</b>	<b>13,65%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 23.086.781,00</b>	<b>21,68%</b>	<b>\$ 23.446.445,00</b>	<b>20,70%</b>
<b>PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>				
Capital Social	\$ 14.409.051,00	13,53%	\$ 14.409.051,00	12,72%
Aportes futuro aumento de Capital	\$ 9.850.549,00	9,25%	\$ 13.539.461,00	11,96%
Reservas	\$ 7.311.957,00	6,87%	\$ 8.093.455,00	7,15%



Resultados Acumulados	\$ 51.833.448,00	48,67%	\$ 53.756.415,00	47,47%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>\$ 83.405.005,00</b>	<b>78,32%</b>	<b>\$ 89.798.382,00</b>	<b>79,30%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>\$ 106.491.786,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 113.244.827,00</b>	<b>100,00%</b>

## **Análisis**

Este análisis consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del Estado Financiero, con referencia sobre el total de Activos o de Pasivos y Patrimonio en el Balance General.

Como las cuentas de Activo se las hace en relación al Total de Activos, se tiene que los Activos Corrientes representan el 33,58% y el 28,61% en los años 2011 y 2012 mientras que los Activos no Corrientes representan el restante 66,42% y 71,39%.

Dentro de los Activos Corrientes, la cuenta que presenta el mayor grado de contribución en su estructura es la de Activos Financieros mantenidos hasta su vencimiento con el 14,33% solo en el 2011, pues en el 2012 tan solo representa el 2,65%, los Activos Financieros Netos, por otro lado representan el 7,32% y 11,07%.

La Cuenta de Efectivo y equivalentes de efectivo representa el 3,43% en el primer año y el 6,65% en el segundo año. Los Inventarios representan el 5,52% y el 5,68% del Total de Activos.

Dentro del grupo de los Activos no Corrientes, la cuenta propiedad planta y Equipo la constituye casi en su totalidad con el 64,41% y 64,14%.

Continuando con los Pasivos que se mide su nivel de participación en relación al total de Pasivos y Patrimonio, se tiene que los Pasivos Corrientes representan el 6,79% en el primer año y el 7,05% en el segundo año. La cuenta de mayor peso de este grupo es la de Pasivos Financieros.

Los Pasivos no Corrientes representan el 14,89% y el 13,65%. Dentro de este grupo la cuenta que participa mayoritariamente en su estructura es la de Otros Pasivos no Corrientes, seguido de la de Otros Beneficios no Corrientes a los empleados y el de Reserva para Jubilación Patronal.

Por último se tiene el Patrimonio, éste representa el 78,32% y 79,30% del total de Pasivos y Patrimonio. Estos porcentajes se puede decir que son realmente buenos para la empresa, pues está en manos de sus accionistas quienes tomas las decisiones.

**CUADRO No 20: Análisis Vertical del Estado de Resultados**

<b>EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A.</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012</b>				
	<b>2011</b>		<b>2012</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
Prestación de Servicios	\$ 25.716.248,00	74,99%	\$ 27.322.567,00	86,29%
Subsidios Estatales del año	\$ 8.452.983,00	24,65%	\$ 4.262.493,00	13,46%
Venta de Bienes	\$ 124.604,00	0,36%	\$ 79.418,00	0,25%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 34.293.835,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 31.664.478,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		0,00%		0,00%
(-) Compra de Energía Mercado Ocasional	\$ 14.550.452,00	42,43%	\$ 14.475.514,00	45,72%
(-) Generación propia hidráulica	\$ 1.257.717,00	3,67%	\$ 1.295.793,00	4,09%
(-) Depreciación	\$ 856.595,00	2,50%	\$ 784.709,00	2,48%
(-) Generación propia térmica	\$ 69.040,00	0,20%	\$ 30.537,00	0,10%
<b>TOTAL COSTO DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 16.733.804,00</b>	<b>48,80%</b>	<b>\$ 16.586.553,00</b>	<b>52,38%</b>
<b>ESCEDENTE BRUTO</b>	<b>\$ 17.560.031,00</b>	<b>51,20%</b>	<b>\$ 15.077.925,00</b>	<b>47,62%</b>
<b>(-) GASTOS OPERATIVOS</b>		0,00%		0,00%
Administrativos	\$ 4.245.447,00	12,38%	\$ 4.959.292,00	15,66%

Depreciación	\$ 3.262.054,00	9,51%	\$ 3.604.617,00	11,38%
Distribución	\$ 2.165.869,00	6,32%	\$ 2.570.106,00	8,12%
Comercialización	\$ 1.543.924,00	4,50%	\$ 1.648.412,00	5,21%
Sub-transmisión	\$ 548.253,00	1,60%	\$ 609.207,00	1,92%
Instalaciones	\$ 87.855,00	0,26%	\$ 89.783,00	0,28%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11.853.402,00</b>	<b>34,56%</b>	<b>\$ 13.481.417,00</b>	<b>42,58%</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>\$ 5.706.629,00</b>	<b>16,64%</b>	<b>\$ 1.596.508,00</b>	<b>5,04%</b>
<b>OTROS GASTOS</b>		0,00%		0,00%
Gastos financieros	\$ 380,00	0,00%	\$ 85.030,00	0,27%
Otros Gastos	\$ 173.552,00	0,51%	\$ 286.153,00	0,90%
Ingresos Financieros	\$ 1.212,00	0,00%	\$ 1.173,00	0,00%
Otros Ingresos	\$ 967.261,00	2,82%	\$ 1.288.327,00	4,07%
<b>EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 6.501.170,00</b>	<b>18,96%</b>	<b>\$ 2.514.825,00</b>	<b>7,94%</b>
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>		0,00%		0,00%
Ganancia actuarial por planes de beneficios	\$ -	0,00%	\$ 58.259,00	0,18%
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO</b>	<b>\$ 6.501.170,00</b>	<b>18,96%</b>	<b>\$ 2.573.084,00</b>	<b>8,13%</b>

## Análisis

El análisis vertical del estado de Resultados se lo hace en relación al total de las ventas, para el caso de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., se lo hará en relación a los ingresos percibidos por concepto de venta de energía eléctrica en la ciudad antes mencionada. Por lo que en el análisis se tiene que dentro de los Ingresos Operacionales la Prestación de servicios representa el 74,99% y el \$ 86,29% del total de los Ingresos en los dos años objeto de análisis. Los subsidios en el 2011 representaron más de la cuarta parte de la totalidad de los ingresos mientras que para el año 2012 pasó a ser apenas la sexta parte del total de los ingresos.

Los Costos de Operación representan el 48,80% en el 2011 y el \$ 52,38% en el 2012; es decir el 50% de los Ingresos directos percibidos, la cuenta más representativa en la estructura de los Costos de operación es la de Compra de Energía Mercado Ocasional.

Por otro lado los Gastos Operacionales, representan el 34,56% en el primer año y el 42,58% en el segundo año. Los gastos Administrativos con los que presentan el mayor grado de contribución en la estructura de los Gastos de Operación.

Finalmente, los resultados alcanzados por la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., al finalizar el ejercicio económico 2011 y 2012 fue de \$ 6.501.170,00 y 2.573.084,00 respectivamente con un porcentaje de contribución de 18,96% y 8,13%.

## Solvencia

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**CUADRO No 21: ÍNDICES DE GESTIÓN FINANCIERA**

<b>Índice de Solvencia 2011</b>	Activo Corriente	\$ 35.764.394,00	4,95
	Pasivo Corriente	\$ 7.226.179,00	
<b>Índice de Solvencia 2012</b>	Activo Corriente	\$ 32.402.373,00	4,06
	Pasivo Corriente	\$ 7.985.654,00	

## **Análisis**

El índice económico representa la cantidad de dinero que tiene la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., para cubrir sus obligaciones a corto plazo, el rango aceptable está entre 1,5 y 2. En los dos años objeto de análisis la empresa presenta un nivel de solvencia de 4,95 y 4,06 veces lo que significa que la empresa tiene excedentes de liquidez.

## **Liquidez**

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

<b>Índice de Liquidez 2011</b>	A. Corriente – Inventarios	\$ 35.764.394,00-\$ 5.882.603,00	4,14
	Pasivo Corriente	\$ 7.226.179,00	
<b>Índice de Liquidez 2012</b>	A. Corriente – Inventarios	\$ 32.402.373,00 -\$ 6.434.930,00	3,25
	Pasivo Corriente	\$ 7.985.654,00	

## **Análisis**

Este índice representa la disponibilidad inmediata de dinero con que cuenta la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., para cubrir sus obligaciones a corto plazo, si el valor es superior a la unidad el índice refleja una buena situación, caso contrario significa que no dispone de los recursos para cubrir los compromisos inmediatos. En los dos años objeto de análisis la empresa presenta un nivel de liquidez de 4,14 y 3,25 veces lo que significa que la empresa aún con la disminución de los inventarios tiene suficiente liquidez.

## Solidez

$$\text{Índice de Solidez} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

<b>Índice de Solidez 2011</b>	Pasivo Total	\$ 23.086.781,00	0,22
	Activo Total	\$ 106.491.786,00	
<b>Índice de Solidez 2012</b>	Pasivo Total	\$ 23.446.445,00	0,21
	Activo Total	\$ 113.244.827,00	

## Análisis

Este índice representa la participación de terceros en la empresa, el valor obtenido significa que el 22% de la empresa concierne a terceros y el 78% pertenece a los accionistas en el primer año mientras que en el segundo año el 21% corresponde a terceros y el restante 79% a los accionistas de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

## Endeudamiento

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

<b>Índice de Endeudamiento 2011</b>	Pasivo Total	\$ 23.086.781,00	0,28
	Patrimonio	\$ 83.405.005,00	
<b>Índice de Endeudamiento 2012</b>	Pasivo Total	\$ 23.446.445,00	0,26
	Patrimonio	\$ 89.798.382,00	

## Análisis

Este índice determina las veces que está comprometido el patrimonio en el pasivo de la empresa, si el porcentaje es menor es mejor. Las deudas que alcanza la empresa son del 28% en relación al Patrimonio, en el segundo año las deudas representan el 26% en relación al Patrimonio, por tanto se puede afirmar que la Empresa Eléctrica presenta un adecuado nivel de endeudamiento.

## Inventarios

$$\text{Índice de Inventarios} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Activo Corriente}}$$

<b>Índice de Inventarios</b> <b>2011</b>	Inventario	\$ 5.882.603,00	0,16
	Activo Corriente	\$ 35.764.394,00	
<b>Índice de Inventarios</b> <b>2012</b>	Inventario	\$ 6.434.930,00	0,20
	Activo Corriente	\$ 32.402.373,00	

## Análisis

Determina cuanto representa el inventario de la empresa dentro de los activos corrientes, si este es muy alto significa que todo el efectivo con el que podría contar está en inventario, es decir, en el realizable, por lo que habría que venderlo para obtener el efectivo que se requiere. En el caso de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., el inventario en el primer año fue del 16% y del 20% para los dos años objeto de estudio, El nivel de inventario es razonable con respecto al disponible.

## ÍNDICE PROMEDIO DE OPERACIÓN

### Índice Promedio de Operación

$$\text{Índice Promedio de Operación} = \frac{\text{Venta de Energía}}{\text{Gastos de Operación}}$$

<b>Índice Promedio de Operación 2011</b>	Venta de Energía	\$ 25.716.248,00	2,17
	Gastos de Operación	\$ 11.853.402,00	
<b>Índice Promedio de Operación 2012</b>	Venta de Energía	\$ 27.322.567,00	2,03
	Gastos de Operación	\$ 13.481.417,00	

## Análisis

Este índice nos indica el grado de rentabilidad, que siendo de 2,17 y 2,03 en los dos años objeto de estudio nos indica que la rentabilidad es positiva para el periodo de análisis.



## CUADRO No 22: ROTACIÓN DE INVENTARIOS

$$\text{Índice de Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Inventarios}}$$

<b>Índice de Rotación de Inventarios 2011</b>	Gastos de Operación	\$ 11.853.402,00	1,84
	Inventarios	\$ 6.434.930,00	
<b>Índice de Rotación de Inventarios 2012</b>	Gastos de Operación	\$ 13.481.417,00	2,29
	Inventarios	\$ 5.882.603,00	

<b>Tiempo de Rotación 2011</b>	360	360	196
	Índice de Rotación de Inv.	1,84	días
<b>Tiempo de Rotación 2012</b>	360	360	157
	Índice de Rotación de Inv.	2,29	días

### Análisis

Determina que el inventario rota a razón de 196 y 157 días en los dos años objeto de estudio, entre los dos años hay una diferencia de 39 días.

## CAPITAL DE TRABAJO

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

<b>Capital de Trabajo 2011</b>	Activo Corriente	\$ 35.764.394,00	\$ 28.538.215,00
	Pasivo Corriente	\$ 7.226.179,00	
<b>Capital de Trabajo 2012</b>	Activo Corriente	\$ 32.402.373,00	\$ 24.416.719,00
	Pasivo Corriente	\$ 7.985.654,00	

### Análisis

Este índice nos muestra el dinero disponible que tiene la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., para atender operaciones financieras diarias, por lo tanto nos indica, si la empresa puede mantener el sistema sin dificultades o morosidad de pago. Este indicador por otra parte decreció en \$ 4.121.496,00 con respecto al año anterior.

**Resumen de los Indicadores calculados**

<b>INDICADORES</b>	<b>AÑOS</b>	
	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Índice de Solvencia	4,95	4,06
Índice de Liquidez	4,14	3,25
Índice de Solidez	0,22	0,21
Índice de Endeudamiento	0,28	0,26
Índice de Inventarios	0,16	0,20
Índice Promedio de Operación	2,17	2,03
Índice de Rotación de Inventarios	1,84	2,29
Capital de Trabajo	\$ 28.538.215,00	\$ 24.416.719,00

#### 4.5. PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO No 23: Proyección del Balance General**

<b>EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A.</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2012</b>								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVO CORRIENTES</b>								
		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 3.651.295,00	7.527.167,00	9.408.958,75	11.761.198,44	14.701.498,05	18.376.872,56	22.971.090,70	28.713.863,37
Activos Financieros mantenidos hasta su venc.	\$ 15.260.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.750.000,00	\$ 4.687.500,00	\$ 5.859.375,00	\$ 7.324.218,75	\$ 9.155.273,44	\$ 11.444.091,80
Activos Financieros Neto	\$ 7.792.760,00	\$ 12.532.434,00	\$ 15.665.542,50	\$ 19.581.928,13	\$ 24.477.410,16	\$ 30.596.762,70	\$ 38.245.953,37	\$ 47.807.441,71
Inventarios	\$ 5.882.603,00	\$ 6.434.930,00	\$ 8.043.662,50	\$ 10.054.578,13	\$ 12.568.222,66	\$ 15.710.278,32	\$ 19.637.847,90	\$ 24.547.309,88
Servicios y otros pagos anticipados	\$ 2.545.596,00	\$ 2.278.801,00	\$ 2.848.501,25	\$ 3.560.626,56	\$ 4.450.783,20	\$ 5.563.479,00	\$ 6.954.348,75	\$ 8.692.935,94
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 632.140,00	\$ 629.041,00	\$ 786.301,25	\$ 982.876,56	\$ 1.228.595,70	\$ 1.535.744,63	\$ 1.919.680,79	\$ 2.399.600,98
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 35.764.394,00</b>	<b>\$ 32.402.373,00</b>	<b>\$ 40.502.966,25</b>	<b>\$ 50.628.707,81</b>	<b>\$ 63.285.884,77</b>	<b>\$ 79.107.355,96</b>	<b>\$ 98.884.194,95</b>	<b>\$ 123.605.243,68</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>								
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Propiedad, Planta y Equipo Neto	\$ 68.595.080,00	\$ 72.631.602,00	\$ 90.789.502,50	\$ 113.486.878,13	\$ 141.858.597,66	\$ 177.323.247,07	\$ 221.654.058,84	\$ 277.067.573,55
Propiedades de Inversión	\$ -	\$ 111.738,00	\$ 139.672,50	\$ 174.590,63	\$ 218.238,28	\$ 272.797,85	\$ 340.997,31	\$ 426.246,64

Activos financieros mantenidos hasta su venc. l/p	\$ -	\$ 5.915.025,00	\$ 7.393.781,25	\$ 9.242.226,56	\$ 11.552.783,20	\$ 14.440.979,00	\$ 18.051.223,75	\$ 22.564.029,69
Otras Cuentas por Cobrar l/p	\$ 2.132.312,00	\$ 2.184.089,00	\$ 2.730.111,25	\$ 3.412.639,06	\$ 4.265.798,83	\$ 5.332.248,54	\$ 6.665.310,67	\$ 8.331.638,34
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 70.727.392,00</b>	<b>\$ 80.842.454,00</b>	<b>\$ 101.053.067,50</b>	<b>\$ 126.316.334,38</b>	<b>\$ 157.895.417,97</b>	<b>\$ 197.369.272,46</b>	<b>\$ 246.711.590,58</b>	<b>\$ 308.389.488,22</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 106.491.786,00</b>	<b>\$ 113.244.827,00</b>	<b>\$ 141.556.033,75</b>	<b>\$ 176.945.042,19</b>	<b>\$ 221.181.302,73</b>	<b>\$ 276.476.628,42</b>	<b>\$ 345.595.785,52</b>	<b>\$ 431.994.731,90</b>
<b>PAS. Y PATRIM. N. DE LOS ACCION.</b>								
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>								
Pasivos Financieros	\$ 6.841.334,00	\$ 5.936.913,00	\$ 7.421.141,25	\$ 9.276.426,56	\$ 11.595.533,20	\$ 14.494.416,50	\$ 18.118.020,63	\$ 22.647.525,79
Otras Obligaciones Corrientes	\$ 238.305,00	\$ 491.841,00	\$ 614.801,25	\$ 768.501,56	\$ 960.626,95	\$ 1.200.783,69	\$ 1.500.979,61	\$ 1.876.224,52
Porción Corriente Jubilación Patronal	\$ 146.540,00	\$ 146.540,00	\$ 183.175,00	\$ 228.968,75	\$ 286.210,94	\$ 357.763,67	\$ 447.204,59	\$ 559.005,74
Porción Corriente Otros beneficios empleados	\$ -	\$ 1.410.360,00	\$ 1.762.950,00	\$ 2.203.687,50	\$ 2.754.609,38	\$ 3.443.261,72	\$ 4.304.077,15	\$ 5.380.096,44
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 7.226.179,00</b>	<b>\$ 7.985.654,00</b>	<b>\$ 9.982.067,50</b>	<b>\$ 12.477.584,38</b>	<b>\$ 15.596.980,47</b>	<b>\$ 19.496.225,59</b>	<b>\$ 24.370.281,98</b>	<b>\$ 30.462.852,48</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>								
Reserva para Jubilación Patronal	\$ 4.036.707,00	\$ 4.064.655,00	\$ 5.080.818,75	\$ 6.351.023,44	\$ 7.938.779,30	\$ 9.923.474,12	\$ 12.404.342,65	\$ 15.505.428,31
Otros beneficios no Corrientes a los empleados	\$ 5.896.576,00	\$ 5.171.563,00	\$ 6.464.453,75	\$ 8.080.567,19	\$ 10.100.708,98	\$ 12.625.886,23	\$ 15.782.357,79	\$ 19.727.947,24
Otros Pasivos no Corrientes	\$ 5.927.319,00	\$ 6.224.573,00	\$ 7.780.716,25	\$ 9.725.895,31	\$ 12.157.369,14	\$ 15.196.711,43	\$ 18.995.889,28	\$ 23.744.861,60
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 15.860.602,00</b>	<b>\$ 15.460.791,00</b>	<b>\$ 19.325.988,75</b>	<b>\$ 24.157.485,94</b>	<b>\$ 30.196.857,42</b>	<b>\$ 37.746.071,78</b>	<b>\$ 47.182.589,72</b>	<b>\$ 58.978.237,15</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 23.086.781,00</b>	<b>\$ 23.446.445,00</b>	<b>\$ 29.308.056,25</b>	<b>\$ 36.635.070,31</b>	<b>\$ 45.793.837,89</b>	<b>\$ 57.242.297,36</b>	<b>\$ 71.552.871,70</b>	<b>\$</b>

								<b>89.441.089,63</b>
<b>PATRIMONIO NETO DE LOS ACCION.</b>								
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Capital Social	14.409.051,00	14.409.051,00	18.011.313,75	22.514.142,19	28.142.677,73	35.178.347,17	43.972.933,96	54.966.167,45
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Aportes futuro aumento de Capital	9.850.549,00	13.539.461,00	16.924.326,25	21.155.407,81	26.444.259,77	33.055.324,71	41.319.155,88	51.648.944,85
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Reservas	7.311.957,00	8.093.455,00	10.116.818,75	12.646.023,44	15.807.529,30	19.759.411,62	24.699.264,53	30.874.080,66
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Resultados Acumulados	51.833.448,00	53.756.415,00	67.195.518,75	83.994.398,44	104.992.998,05	131.241.247,56	164.051.559,45	205.064.449,31
								\$
<b>T. PATRIM. NETO DE LOS ACCION.</b>	<b>\$ 83.405.005,00</b>	<b>\$ 89.798.382,00</b>	<b>\$ 112.247.977,50</b>	<b>\$ 140.309.971,88</b>	<b>\$ 175.387.464,84</b>	<b>\$ 219.234.331,05</b>	<b>\$ 274.042.913,82</b>	<b>342.553.642,27</b>
								\$
<b>T. PAS. Y PATRIM. N. DE LOS ACCION.</b>	<b>\$ 106.491.786,00</b>	<b>\$ 113.244.827,00</b>	<b>\$ 141.556.033,75</b>	<b>\$ 176.945.042,19</b>	<b>\$ 221.181.302,73</b>	<b>\$ 276.476.628,42</b>	<b>\$ 345.595.785,52</b>	<b>431.994.731,90</b>

**CUADRO No 24: Proyección del Estado de Resultados**

<b>EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A.</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2018</b>								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>								
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Prestación de Servicios	25.716.248,00	27.322.567,00	34.153.208,75	42.691.510,94	53.364.388,67	66.705.485,84	83.381.857,30	104.227.321,62
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Subsidios Estatales del año	8.452.983,00	4.262.493,00	5.328.116,25	6.660.145,31	8.325.181,64	10.406.477,05	13.008.096,31	16.260.120,39
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Venta de Bienes	124.604,00	79.418,00	99.272,50	124.090,63	155.113,28	193.891,60	242.364,50	302.955,63
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 34.293.835,00</b>	<b>\$ 31.664.478,00</b>	<b>\$ 39.580.597,50</b>	<b>\$ 49.475.746,88</b>	<b>\$ 61.844.683,59</b>	<b>\$ 77.305.854,49</b>	<b>\$ 96.632.318,12</b>	<b>\$ 120.790.397,64</b>
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>								
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(-) Compra de Energía Mercado Ocasional	14.550.452,00	14.475.514,00	18.094.392,50	22.617.990,63	28.272.488,28	35.340.610,35	44.175.762,94	55.219.703,67
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(-) Generación propia hidráulica	1.257.717,00	1.295.793,00	1.619.741,25	2.024.676,56	2.530.845,70	3.163.557,13	3.954.446,41	4.943.058,01
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(-) Depreciación	856.595,00	784.709,00	980.886,25	1.226.107,81	1.532.634,77	1.915.793,46	2.394.741,82	2.993.427,28
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(-) Generación propia térmica	69.040,00	30.537,00	38.171,25	47.714,06	59.642,58	74.553,22	93.191,53	116.489,41
<b>TOTAL COSTO DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 16.733.804,00</b>	<b>\$ 16.586.553,00</b>	<b>\$ 20.733.191,25</b>	<b>\$ 25.916.489,06</b>	<b>\$ 32.395.611,33</b>	<b>\$ 40.494.514,16</b>	<b>\$ 50.618.142,70</b>	<b>\$ 63.272.678,38</b>
<b>ESCEDENTE BRUTO</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>

	17.560.031,00	15.077.925,00	18.847.406,25	23.559.257,81	29.449.072,27	36.811.340,33	46.014.175,42	57.517.719,27
<b>(-) GASTOS OPERATIVOS</b>								
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Administrativos	4.245.447,00	4.959.292,00	6.199.115,00	7.748.893,75	9.686.117,19	12.107.646,48	15.134.558,11	18.918.197,63
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Depreciación	3.262.054,00	3.604.617,00	4.505.771,25	5.632.214,06	7.040.267,58	8.800.334,47	11.000.418,09	13.750.522,61
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Distribución	2.165.869,00	2.570.106,00	3.212.632,50	4.015.790,63	5.019.738,28	6.274.672,85	7.843.341,06	9.804.176,33
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Comercialización	1.543.924,00	1.648.412,00	2.060.515,00	2.575.643,75	3.219.554,69	4.024.443,36	5.030.554,20	6.288.192,75
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Sub-transmisión	548.253,00	609.207,00	761.508,75	951.885,94	1.189.857,42	1.487.321,78	1.859.152,22	2.323.940,28
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Instalaciones	87.855,00	89.783,00	112.228,75	140.285,94	175.357,42	219.196,78	273.995,97	342.494,96
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>TOTAL</b>	<b>11.853.402,00</b>	<b>13.481.417,00</b>	<b>16.851.771,25</b>	<b>21.064.714,06</b>	<b>26.330.892,58</b>	<b>32.913.615,72</b>	<b>41.142.019,65</b>	<b>51.427.524,57</b>
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>5.706.629,00</b>	<b>1.596.508,00</b>	<b>1.995.635,00</b>	<b>2.494.543,75</b>	<b>3.118.179,69</b>	<b>3.897.724,61</b>	<b>4.872.155,76</b>	<b>6.090.194,70</b>
<b>OTROS GASTOS</b>								
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Gastos financieros	380,00	85.030,00	106.287,50	132.859,38	166.074,22	207.592,77	259.490,97	324.363,71
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Otros Gastos	173.552,00	286.153,00	357.691,25	447.114,06	558.892,58	698.615,72	873.269,65	1.091.587,07
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ingresos Financieros	1.212,00	1.173,00	1.466,25	1.832,81	2.291,02	2.863,77	3.579,71	4.474,64
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Otros Ingresos	967.261,00	1.288.327,00	1.610.408,75	2.013.010,94	2.516.263,67	3.145.329,59	3.931.661,99	4.914.577,48
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>6.501.170,00</b>	<b>2.514.825,00</b>	<b>3.143.531,25</b>	<b>3.929.414,06</b>	<b>4.911.767,58</b>	<b>6.139.709,47</b>	<b>7.674.636,84</b>	<b>9.593.296,05</b>
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>								

Ganancia actuarial por planes de beneficios	\$ -	\$ 58.259,00	\$ 72.823,75	\$ 91.029,69	\$ 113.787,11	\$ 142.233,89	\$ 177.792,36	\$ 222.240,45
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO</b>	<b>\$ 6.501.170,00</b>	<b>\$ 2.573.084,00</b>	<b>\$ 3.216.355,00</b>	<b>\$ 4.020.443,75</b>	<b>\$ 5.025.554,69</b>	<b>\$ 6.281.943,36</b>	<b>\$ 7.852.429,20</b>	<b>\$ 9.815.536,50</b>



## **Análisis**

Si bien es cierto, la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., año tras año elabora presupuestos con la finalidad de planificar las actividades a realizarse durante un ejercicio económico.

Aparte de los presupuestos, otro de los métodos por los que optan las empresas para planificar sus actividades son las proyecciones de sus estados financieros, que se las puede realizar no solo para un año sino para los años en los que quieran planificar los directivos, siendo ésta una ventaja sustancial.

Las proyecciones se realizan tomando en cuenta factores tales como la inflación, expectativa de crecimiento de los dueños de la empresa, entre otros. Y para el caso de esta institución también se debe tomar en cuenta el factor de incremento de medidores a servicio de la ciudadanía.

Para el caso de estudio, una vez aplicado los indicadores se puede determinar a nivel general que la gestión financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., se encuentra en un nivel bastante bueno pues sus indicadores lo reflejan.

Por lo tanto, un crecimiento del 25% anual ha sido considerado para las proyecciones de los Estados Financieros, porcentaje que resulta del crecimiento estimado entre los años base, más la inflación y las posibles instalaciones de nuevos medidores.

### **4.6. ASIGNACIÓN DE RECURSOS**

Al hablar de recursos podemos hablar de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, entre otros.

Al hablar de gestión financiera, inmediatamente se puede pensar que la relación más directa está con los recursos financieros, pero sin el apoyo de los demás recursos antes mencionados no se lograrían alcanzar meta alguna.

La asignación de recursos económicos en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., está plasmada en el presupuesto que año a año es elaborada por la Unidad de Presupuesto de la empresa. Estos resultan de la venta de energía eléctrica en el cantón Chunchi, provincia de Chimborazo, provenientes además de los subsidios obtenidos por parte del Estado.

#### **4.7. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA INCREMENTAR EL VALOR DE LA EMPRESA**

Como el objetivo de las finanzas es crear y mantener valor, a continuación se exponen estrategias para crear y mantener el valor de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., de la ciudad de Chunchi.

##### **ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA UTILIDAD BRUTA**

###### **Estrategias para aumentar los ingresos por ventas**

- Aumentar el número de productos vendidos y/o servicios prestados.
- Mejorar los precios de nuestros productos y/o servicios, sujeto a la aceptación del mercado.
- Desarrollar nuevos mercados
- Desarrollar un modelo de gestión orientado hacia el cliente (con valor agregado)
- Identificar necesidades que los clientes buscan satisfacer.
- Aumentar el volumen de ventas
- Revisar el sistema de precios
- Mejorar el servicio de atención al cliente

### **Estrategias para disminuir los Costos de Producción y/o servicio**

- Desarrollar un modelo de gestión orientado hacia la búsqueda de factores de producción y/o servicios más conveniente.
- Disminuir los costos fijos por unidad de producto y/o servicio.
- Obtener descuentos especiales en compras de bienes y/o servicios.
- Implementar sistemas de costos adecuados, sin afectar la calidad del producto y/o servicio.
- Tercerizar (subcontratar) los procesos en los que la Empresa Eléctrica no sea competitiva.
- Optimizar los activos para disminuir los gastos vinculados con los mismos.
- Incrementar la productividad del personal a través de capacitación, motivación, incentivos, etc.

### **ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LOS GASTOS OPERACIONALES**

#### **Estrategias para disminuir los gastos operacionales**

- \* Desarrollar un modelo de gestión en el área operacional enfocada en la eficiencia y eficacia.
- \* Identificar los procesos críticos (establecer los recursos para cada actividad de manera óptima) para reducir costos innecesarios.
- \* Disminuir los gastos fijos por unidad de producto y/o servicio.
- \* Reconvertir gastos fijos en gastos variables especialmente en contratación del personal.

- \* Tercerizar (Ésta acción es central en la parte operativa de la empresa).
- \* Utilizar las tecnologías de la información y comunicación para disminuir los gastos de papelería, impresos, comunicación, etc.
- \* Incrementar la productividad del personal a través de capacitación, motivación, incentivos, otros.
- \* Mantener una adecuada planificación tributaria.

### **ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL CAPITAL INVERTIDO**

- \* Reducir el nivel de efectivo mediante técnicas de gestión de tesorería y planeamiento financiero.
- \* Reducir las cuentas por cobrar mediante técnicas de gestión de crédito.
- \* Reducir el nivel de existencias, mediante técnicas de gestión d inventarios.
- \* Reducir activos fijos mediante la técnica de gestión de inversiones fijas, es decir, liquidar o vender activos improductivos, obsoletos.

### **ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL COSTO DE CAPITAL**

- \* Incrementar el apalancamiento financiero, si el rendimiento de los activos es mayor al costo de la deuda hasta un nivel aceptable de riesgo y que por su puesto tenga efectos positivos en la empresa.
- \* Obtener menores costos de deudas, buscando tasas de interés corporativas.
- \* Mejorar la estructura financiera de acuerdo a la disponibilidad de líneas de financiamiento.
- \* Buscar fuentes de financiación con los menores costos de financiamiento posibles.

## **CONCLUSIONES**

- \* Acorde a la investigación realizada se pudo determinar que el problema de la empresa es la falta de un Plan de Gestión Financiera dentro de la institución, lo que ha ido generando que la empresa no tenga las herramientas necesarias para la toma de decisiones financieras.
- \* La metodología utilizada para el cumplimiento del Plan de Gestión Financiera en la institución sirve como base para el desarrollo del plan de gestión como aporte importante en la realidad de la empresa.
- \* Una vez aplicados los procedimientos del Plan de Gestión Financiera se pudo observar que la situación económica y financiera de la empresa eléctrica es bastante buena, por lo que la implementación del plan de gestión aportaría muchísimo a la creación de valor de la institución.

## **RECOMENDACIONES**

- \* Poner en práctica el Plan de Gestión propuesto por parte de los autores de la investigación, mismo que contribuirá en la ardua tarea que tiene el gerente financiero que es la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- \* La parte metodológica es muy importante en cualquier tipo de investigación, pues esta sirve de base para la búsqueda de la información oportuna.
- \* Se recomienda prestar mucha atención a las estrategias de generación de valor en la organización, pues servirán de soporte al momento de la toma de decisiones a nivel administrativo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Melnik D y Pereira M. (2006), Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios, Buenos Aires: Alfagrama.
- Romero J. J. (2007), Planificación y Organización de Centros Documentarios, Asturias: Ediciones Trea.
- Correa C. M, Díaz A. (1997) Administración de documentos: Procedimiento y base de datos: México: McGraw-Hill
- Chiavenato I. (2006), Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2011) Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, 9ª ed. México: McGraw Hill.
- Morris D. y Brandon J. (1994) Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios, Mexico: McGraw Hill.
- Sánchez P. (1991) Calidad y Productividad, Caracas: Nuevos Tiempos.
- García M. A. (2003) Técnico en Gestión, Madrid: Cultural.
- Ortiz A. (1994) Gerencia Financiera, Bogotá: McGraw–Hill Interamericana
- Cupelli R. (1980) “Créditos y Cobranzas”. Buenos Aires: Mucci.
- Weston F. (1999) Manual de Administración Financiera, Barcelona: McGraw–Hill.
- Maldonado M. (2001) Auditoría de Gestión, Quito: Luz de América.
- Dávalos N. (2002) Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Quito: C.E.P.

## INTERNET

Sánchez Cabrera A. (2003) La Gestión Financiera, disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3h.htm>

Tovar J. (2008) Tipos de Gestión, disponible en <http://johanatov.blogspot.es>

Nunes P. (2008) Gestión Financiera, disponible en [www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus](http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus)

Macías García E. (2002) Administración y Gerencia, disponible en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



# ANEXOS

## ENCUESTA 1

**DIRIGIDO A:** Personal del área financiera de la empresa Eléctrica Riobamba S.A Agencia Chunchi.

**OBJETIVO:** Establecer el grado de importancia que puede tener un plan de gestión Financiera en la empresa Eléctrica Riobamba S.A Agencia Chunchi.

.

**FECHA:** .....

### INSTRUCCIONES:

Por favor contestar con sinceridad de manera que permita aclarar el objetivo propuesto para la investigación.

Lea detenidamente antes de contestar

Califique en escala de 1 al 4 las preguntas en donde:

4.....Muy Buena o Alto

3.....Bueno o Medio

2.....Regular o Bajo

1.....Malo o Nada

### CUESTIONARIO

1. ¿Piensa Usted que mejoraría el crecimiento económico y financiero de su institución al tener un modelo de gestión financiera adecuado?

Si ( ) No ( )

2. ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?

Muy importante ( )

Importante ( )

Nada importante ( )

Sin necesidad ( )

3. ¿En cuánto cree usted que un Plan de gestión financiera sería un aporte al crecimiento económico de su empresa?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

No responde ( )

4. ¿Cómo calificaría usted la creación de un Plan de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera de la institución?

Muy importante ( )

Importante ( )

Nada importante ( )

Sin necesidad ( )

5. ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a su institución hacer más competitiva en el mercado?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

No responde ( )

6. ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la Institución?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

No responde ( )

7. ¿Al establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se pueda mejorar el ambiente laboral y productivo de la institución?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

No responde ( )

8. ¿Cree Usted que al mantener incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo, el nivel operativo de los mismos mejoraría?

9. Mucho ( )

10. Poco ( )

11. Nada ( )

12. No responde ( )

13. ¿Cómo calificaría usted que el nivel directivo de la empresa tenga siempre herramientas adecuadas de gestión financiera?

Muy importante ( )

Importante ( )

Nada importante ( )

Sin necesidad ( )

14. ¿Considera que se puede mejorar las decisiones gerenciales con la aplicación de un plan de gestión financiera en la institución?

Si ( ) No ( )

Gracias por su colaboración.